



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

KONKURENČNÍ STRATEGIE VYBRANÉ FIRMY

COMPETITIVE STRATEGY OF A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Barbora Kazimírová

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2017



Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Barbora Kazimírová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. František Bartes, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Konkurenční strategie vybrané firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Navrhnout konkurenční strategii podniku

Základní literární prameny:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.

JIRÁSEK, J. A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2.vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2.

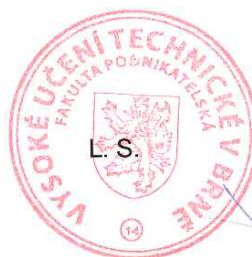
KIM, W. a R. MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.

PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SUN T. The Art of War. Oxford: Oxford University Press, 1971. ISBN 0-19-501476-6

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato práce se zabývá návrhem konkurenční strategie firmy. Na základě analýzy okolního a vnitřního prostředí vybrané firmy vznikne několik návrhů možných strategií. Z těchto strategií je vybrána jedna optimální strategie, která je následně prohlášena za podnikovou strategii.

Abstract

This thesis deals with the design of the company's competitive strategy. Based on an analysis of the surrounding and internal environment of this company, several suggestions for possible strategies will be developed. One of these strategies is an optimal strategy that is subsequently declared as a corporate strategy.

Klíčová slova

Strategie, analýza, konkurence, konkurenční výhoda, Porter, firma, cíl, zisk, trh

Key words

Strategy, analysis, competition, competitive advantage, Porter, company, goal, profit, market

Bibliografická citace

KAZIMIROVA, B. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 201. 54 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Františkovi Bartesovi, CSc. za vedení diplomové práce, trpělivost a čas, který mi věnoval.

Obsah

1	Úvod	10
1.1	Historie společnosti	10
1.2	Popis společnosti	11
1.2.1	Činnosti	12
1.2.2	Předmět podnikání	13
1.2.3	Postavení na trhu	13
1.2.4	Certifikáty kvality a ekologie	14
1.2.5	Vývoj obrátů firmy	14
2	Analýza současného stavu	16
2.1	Pojem strategie	16
2.2	Současná strategie firmy	17
2.2.1	Strategické obchodní jednotky (SBUs)	18
2.3	Záměry podniku v nejbližších 2-3 letech	20
2.4	Stanovení problému řešení	20
2.4.1	Cíl strategie	21
2.4.2	Poslání (mise) firmy	21
3	Teoretická východiska řešení	23
3.1	Strategie založené na zdroji konkurenční výhody	23
3.1.1	Prvenství v celkových nákladech	24
3.1.2	Diferenciace	24
3.1.3	Soustředění pozornosti	26
3.1.4	Shrnutí	26
3.2	Strategie založené na zastávané pozici firmy na trhu	26
3.2.1	Strategie dle pozice firmy na trhu dle Kotlera	27
3.2.2	Strategie dle pozice firmy na trhu dle A. D. Little	28

3.2.3	Shrnutí.....	28
3.3	Alternativní směry strategického rozvoje	29
3.3.1	Shrnutí.....	31
3.4	Varianty strategických alternativ	31
3.4.1	Interní a externí strategický rozvoj	31
3.4.2	Strategie diverzifikace	32
3.4.3	Ofenzivní a defenzivní strategie	32
3.4.4	Shrnutí.....	32
4	Návrh řešení.....	33
4.1	Analýza obecného okolí podniku.....	33
4.1.1	Analýza PESTE	33
4.1.2	Shrnutí.....	39
4.2	Oborové okolí podniku	39
4.2.1	Sektor zákazníků.....	39
4.2.2	Sektor dodavatelů	40
4.2.3	Sektor konkurentů.....	40
4.2.4	Porterův model pěti konkurenčních sil	42
4.3	Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	48
4.3.1	Vědecko-technický rozvoj	49
4.3.2	Analýza metodou 4P	49
4.3.3	Pracovní a podnikové zdroje.....	51
4.3.4	Shrnutí.....	54
4.3.5	Finanční ukazatele	54
4.3.6	Shrnutí.....	58
4.3.7	Analýza očekávání rozhodujících stakeholders	58
4.4	Metoda SWOT	60

4.5	Návrh strategie	65
4.5.1	Volba generické strategie.....	65
4.5.2	Možné alternativní směry strategického rozvoje	67
4.5.3	Interní a externí strategický rozvoj	69
4.5.4	Závěr	71
4.5.5	Strategie diverzifikace	72
4.5.6	Ofenzivní či defenzivní strategie	73
4.6	Konkurenční strategie	73
4.6.1	Vhodnost strategie	74
4.6.2	Přijatelnost strategie.....	76
4.6.3	Uskutečnitelnost strategie	76
4.6.4	Vyhodnocení konkurenční strategie podle Porterova konkurenčního prostředí	79
4.7	Plán implementace, realizace strategie	80
5	Zhodnocení návrhu	82
6	Závěr	84
7	Použitá literatura a zdroje	85
8	Seznam obrázků, grafů, tabulek.....	88
9	Přílohy.....	89

1 Úvod

V dnešní době, kdy konkurence je silná a vysoká, musí firmy vynalézat stále nové a nové postupy, zlepšení a vymoženosti, čím by se od konkurence svým produktem či službou odlišily. Technika a věda jdou stále kupředu a to stejné vyžadují zákazníci po poptávaných produktech. Jestliže pak takový produkt nesplňuje zákaznickovy požadavky a zaostává, je velmi jednoduché při tak velké nabídce čehokoliv najít alternativu. Inovace a technologie musí firma pořád sledovat a držet se trendu, ale je potřeba také správně motivovat a udržet své zaměstnance. A to je jen střípek toho, co musí společnost splňovat, aby byla úspěšnou a mezi vysokou a silnou konkurencí obstála.

Pro účely této diplomové práce jsem si vybrala společnost, ve které pracuji. Je zaměřena na výrobu a prodej kancelářského a školního nábytku.

Cílem mé diplomové práce je na základě zvolených analýz navrhnout vhodnou konkurenční strategii, která povede ke zlepšení postavení společnosti na konkurenčním trhu.

1.1 Historie společnosti

Společnost byla založena ve Staňkově v roce 1991 a jejími zakladateli byli bratři Patrik a Robert Maršálkovi. Předmětem činnosti byl prodej kancelářských a školních potřeb.

Dynamický rozvoj společnosti umožnil v roce 1996 rozšíření obchodních aktivit do oblasti vybavování průmyslových interiérů se specializací na kovový nábytek.

Další fází společnosti bylo založení dceřiné společnosti XYZ holding a.s. a její přesídlení do hlavního města Prahy. Postupem času tato společnost přebrala všechny obchodní aktivity společnosti s ručením omezeným.

V roce 1998 se změnila strategie společnosti XYZ a.s. a začala s prodejem kancelářského nábytku a s tím začala nabízet i služby projektování a designu administrativních prostor. Tedy začala poskytovat komplexní službu – od interiérové studie a vytvoření projektu po dodávku na klíč.

V roce 2004 bylo otevřeno středisko v Brně. I přes velkou konkurenci, která v tomto městě panovala, se XYZ holding a.s. na tomto trhu uchytil. Tento rok byl pro firmu zlomový i z hlediska samotného nábytku. Společnost vyvinula a začala vyrábět svou první nábytkovou řadu, která se hned od počátku velmi dobře prodávala.

V roce 2003 bylo zřízeno oddělení zahraničního obchodu. S nabídkou vývozu vznikl velkoobchod nábytkových komponentů. Skladba se skládala převážně z vlastní produkce. Společnost také začala vystavovat na mezinárodních veletrzích.

O dva roky později vznikla další dceřiná společnost XYZ Slovakia s.r.o. se sídlem v Bratislavě. Zároveň vznikají společnosti Cool školy s.r.o., která plně přebírala uspokojování školských potřeb.

Později došlo k reorganizaci celé skupiny a vznikla jedna společnost XYZ a.s., která je rozdělena na několik divizí, jimiž jsou Moderní design, Školní nábytek a Nábytkové komponenty.¹

1.2 Popis společnosti

Název: XYZ a.s.

IČO: 12345678

Rok vzniku: 1991

Tato společnost působí na trhu již 26 let. Hlavní sídlo má v Praze a pobočky v Brně a Bratislavě. V Klatovech je sklad. Společnost XYZ a.s. se zabývá vybavováním investičních celků a vzdělávacích institucí kancelářským, kovovým a dílenským nábytkem. Zaměřuje se na vývoj, výrobu a prodej nábytku, taktéž návrhů a realizaci zahrnující zpracování projektové dokumentace a výrobní dokumentace k atypickým interiérovým prvkům.

Společnost je členěna na několik divizí – Školního nábytku, Moderní design a Zahraničního obchodu a komponentů.²

¹ XYZ group – Historie, [www.xyz.cz\[online\]](http://www.xyz.cz[online])

² XYZ group – O nás, [www.xyz.cz\[online\]](http://www.xyz.cz[online])

1.2.1 Činnosti

XYZ a.s. je obchodně-výrobní společnost. Výrobní, protože vyrábí jak typový nábytek, to jsou třeba stoly, skříně, kontejnery, tak i atypický nábytek (např. recepce, kuchyňské pulty). A obchodní společnost, jelikož mají své dlouhodobé obchodní partnery, kteří nám pomáhají naše klienty vybavovat tak, že jsme schopni zajistit dodávku v podstatě od podlahy až po strop.

Největší podíl tvoří obchodní činnost (60 %), na kterou se společnost specializuje. S celkovým počtem 33 obchodních zástupců se snaží uspokojovat potřeby zákazníka v nejvyšší možné kvalitě. Tato pozice je rozdělena dle zkušeností a schopností na samostatného obchodního manažera, obchodního manažera a obchodního reprezentanta.

Co se týče výrobní oblasti, společnost má své projektové manažery, konstruktéry a výrobního ředitele, kteří připravují podklady k výrobě. Samotná výroba probíhá prostřednictvím úzké spolupráce s dodavateli. 5% podíl v rámci výroby přiřazují činnosti montážníků při realizaci, kdy u zákazníka smontují a připraví nábytek vhodný přímo k použití. Dále je nutné zahrnout montování komponentů a některého zboží přímo na skladě v Klatovech, vhodné přímo k expedici.

Dalšími oblastmi činností XYZ a.s. je také zajištění dovozu zboží k zákazníkovi. Vstupní (10 %) a výstupní (10 %) logistika je plánována v úzkém časovém horizontu specializovanými zaměstnanci, s využitím dopravy subdodavatelů. Spolupráce s těmito subdodavateli není na takové úrovni, jako s výrobními dodavateli.

Mezi služby zákazníkům (10 %) řadím práci projektového manažera, který připravuje kompletní návrh interiéru – vizualizace či půdorysy. Tyto dokumenty slouží pro lepší představu a ulehčení s výběrem vhodného nábytku pro interiér.

Marketingovou činnost (3 %) podnik provádí různými způsoby, ovšem největší pozornost je zaměřena na stávající zákazníky. Dary či nadstandardní služby dlouholetým zákazníkům jsou samozřejmostí. Důraz je také kladen na tvorbu katalogů výrobků, které společnost nabízí, dále na tvorbu internetových stránek či zúčastnění se tuzemských či zahraničních veletrhů.

1.2.2 Předmět podnikání

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních

zařízení

truhlářství, podlahářství

montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení³

1.2.3 Postavení na trhu

Firma působí jak na tuzemském trhu, tak na trhu v zahraničí. Jak již bylo zmíněno, roku 2005 vzniklo na Slovensku obchodní středisko XYZ Sl s.r.o. Další země, se kterými spolupracuje, jsou Německo, Maďarsko, Rakousko, Španělsko aj. Tato firma importuje kovové či plastové komponenty, ale také prodává dále do dalších evropských zemí. Na trhu B2B působí divize Zahraničního obchodu a komponentů, kteří poskytují komponenty a zboží pro další zpracování jinými firmami.

Trhy, na kterých firma působí, mají velký potenciál, a to zejména v poslední době, kdy roste HDP a snižuje se nezaměstnanost. Firmy, které společnost XYZ a.s. vybavuje nábytkem, nyní opět přijímají nové zaměstnance, pro které potřebují vhodná pracovní místa, což považuji za příležitost. Obchodní zástupci také často jezdí do terénu, kde hledají nové stavby vhodné pro vybavení nábytkem. Počet těchto nových staveb se v poslední době zvýšil.

Divize školního nábytku působí na trhu B2G, kde je velmi důležitý objem dotací a příspěvků vlády a Evropské unie, jelikož školy, které společnost vybavuje nábytkem, jsou financovány zejména z těchto zdrojů. ČR se v rámci dotací z EU ještě nachází v pozici čistého příjemce z fondů EU, proto považuji tento trh za stále potencionální.

³ Obchodní rejstřík firem – XYZ a.s., *rejstrik-firem.kurzy.cz [online]*

1.2.4 Certifikáty kvality a ekologie

Kancelářský nábytek vyrábějící společnost XYZ a.s. prošel řadou náročných testů a zkoušek. Výsledkem jsou vydané certifikáty, které dávají spotřebiteli jistotu kvality. Snaha stále zlepšovat, dokumentovat, udržovat a rozšiřovat firemní procesy a preferovat přístup, který klade důraz na spokojenost zákazníka, vedlo k získání certifikátu systému managementu jakosti podle systémové normy ČSN EN ISO 9001:2008 a za systém environmentálního managementu získala společnost certifikát dle systémové normy ČSN EN ISO 14001:2004.

Nábytek vyráběný firmou XYZ a.s. může pyšnit certifikátem Ekologicky jemný výrobek, který uděluje Ministerstvo životního prostředí ČR a zaručuje, že produkty po celou dobu své životnosti minimálně zatěžují životní prostředí a při jejich výrobě jsou používány procesy a materiály, které nadměrně nezatěžují životní prostředí.⁴

1.2.5 Vývoj obrátů firmy

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby v tis.	78 904	133 898	144 496	145 880	185 426	176 950
Absolutní změna		54 994	10 598	2 074	39 546	-8 541
Relativní změna v %		69,7	7,9	1,0	27,1	-4,6

Tabulka 1 Vývoj tržeb XYZ group a.s.⁵

Vývoj tržeb od roku 2010 má každoročně rostoucí tempo. Rostoucí poptávka po kancelářském nebo školském nábytku je pravděpodobně způsobena zvyšujícím se počtem nových firem, které potřebují vybavit své nové prostory nábytkem. Tento rostoucí se počet nově vzniklých firem je pravděpodobně zapříčiněn postupnou stabilizací ekonomické situace v důsledku ekonomické krize v roce 2008. Dále byly dokončeny dlouhodobé projekty ve školách, financované z fondů Evropské unie. Jedná se o tržby za prodej zboží, z prodeje vlastních výrobků, materiálu, z prodeje služeb, majetku, z ostatních provozních a finančních výnosů. V roce 2015 firma po několika

⁴ XYZ group – Certifikáty a dokumenty, www.xyz.cz [online]

⁵ Obchodní rejstřík – Výroční zpráva XYZ a.s., www.or.justice.cz [online]

letech zaznamenala pokles, a i když se může zdát, že šlo jen o 4,6 %, stále je to v absolutní hodnotě téměř 8,5 milionu korun. Snížení tempa přisuzuji mimo jiné také personálním změnám ve společnosti. Dále poklesu objemu dotací plynoucích do České republiky a které školy plně využívají pro financování rekonstrukce či koupi nového vybavení.

2 Analýza současného stavu

Společnost XYZ a.s., jak již název napovídá, byla založena dvěma bratry Patrikem a Robertem Maršálkovými před 26 lety. Tito dva mladí podnikatelé založili firmu ve svých dvaceti letech a neměli s podnikáním žádné zkušenosti a mohli se spoléhat pouze na svou intuici a znalosti, které získali samostudiem ekonomických publikací. Po dvou letech se k nim připojil ještě jejich kamarád Ing. Josef Mela a společnými silami vybudovali společnost, která nyní dosahuje obrátu stovek milionů korun a má tři pobočky na strategických místech a to v hlavním městě – v Praze, největším městě Moravy – v Brně a v hlavním městě Slovenské republiky - v Bratislavě.

S technickým provedením, návrhem designu a kódovým pojmenováním nábytkových produktů jim pomáhal pan Ing. Chmeta. Tento člověk byl při zakládání firmy a působí zde dodnes a je jedním z nejdůležitějších zaměstnanců společnosti. Po celou dobu existence firmy pomáhá s vývojem nových nábytkových řad a nyní zaučuje i své mladé následovníky projektové manažery, kteří mu nyní pomáhají s vývojem nejnovější nábytkové řady.

Dalším důležitým členem společnosti a členem dozorčí rady je pan Ing. Mašek, který ve funkci výrobního ředitele dohlíží na chod a spolehlivost výrob. Nyní má plné ruce práce, jelikož firma XYZ a.s. potřebuje posílit výrobní kapacity a najít spolehlivou výrobu a předat veškerou dokumentaci ohledně výroby, není jednoduché.

Rok 2016 byl zlomový a nastala změna ve funkcích jednatelů firmy. Místo Ing. Josefa Mely po dohodě valné hromady byla zvolena členkou představenstva Lucie Adámková, která je také Obchodní ředitelkou pro Českou republiku. Na Slovenské pobočce nastaly také změny – pana Lukáše vystřídala v představenstvu Alžběta Sudomová.

2.1 Pojem strategie

Pojem strategického řízení „strategie“ velmi úzce souvisí s cíli, kterých chce podnik dosáhnout. Cíle můžeme chápat jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie znamená plán, jakým způsobem budou firemní cíle dosaženy. Strategie

předurčuje budoucí činnosti podniku, pomocí kterých podnik dosáhne splnění svých cílů.⁶

2.2 Současná strategie firmy

Společnost XYZ a.s. se dělí na 3 divize – Cool školy, Moderní design a Zahraniční obchod. Všechny tyto tři divize spolupracují, ale některými činnostmi a strategiemi prodeje a fungováním se od sebe liší. Do budoucna by se tyto tři divize měly sjednotit a s tím i celé interní fungování firmy XYZ a.s., což povede k zefektivnění probíhajících procesů a dostupnosti potřebných informací všem zaměstnancům.

Veškeré informace, procesy či stavy jsou zaneseny v operačním systému MS Dynamics NAVISION. Tento program je nastaven přesně podle potřeb firmy a měl by umět podat informace o ziskovosti zakázek, přesně hlídat stav cash flow, což se prozatím moc nedaří, či do budoucna umět naplánovat logistiku. Nyní logistiku, objednávání u dodavatelů či fakturaci zajišťuje obchodní oddělení, které skýtá na každém středisku 2-3 pracovníce. Tito lidé se snaží o naplánování závozu a realizace zakázek s co nejnižšími náklady.

Společnost XYZ a.s. má sklad u Klatov a další 3 pobočky. Na každé pobočce je menší sklad pro překládání a skladování produktů, které se dle zhruba týden předem naplánovaného plánu realizací dále rozváží k zákazníkům. Dále jsou na těchto pobočkách kanceláře zaměstnanců a showroom, na kterém jsou vystaveny základní ukázky produktů této firmy. Jelikož zákazníci firmy nejsou domácnosti a prodej je zaměřován na dodávku nábytku i s montáží firmám či školám, není potřeba mít klasické prodejní místo s kusovým prodejem.

V roce 2016 byla provedena rekonstrukce střediska v Brně, jež byla vedena slavnými brněnskými architekty. V interních prostorách v kruzích mezi bílými závěsy jsou vystaveny produkty firmy XYZ a.s., jež v takovémto krásném prostředí zaujmou téměř každého zákazníka. Venkovní fasáda této budovy, která je tvořena z atypických prvků, může vzbuzovat různé názory. Záměrem této vysoce designové, moderní rekonstrukce bylo vzbudit povědomí o této společnosti, což se dle mého názoru podařilo.

⁶ Keřkovský, Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi (str.8)*

2.2.1 Strategické obchodní jednotky (SBUs)

Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit – SBU) je vymezena zvolením skupiny zákazníků a jejich potřeb, které firma zamýšlí uspokojovat. Strategické obchodní jednotky mají relativně oddělené strategické plánování a mohou samostatně vzdorovat dané konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska.

SBUs jsou vymezovány hlavně protože, že pro každou SBU je formulována samostatná business strategie, kterou se daná jednotka řídí. Existují čtyři přístupy k SBU:

1. **Organizační** – při určení SBU je zhruba kopírováno existující organizační uspořádání a přitom je možné opatřit konkurenceschopnost SBU na daných trzích. Odpovídající business strategie tedy odpovídá strategii daného organizačního celku.
2. **Strategicko-marketingový** – zde není možné kopírovat organizační uspořádání a je spíše zásadní dosažení určených strategických cílů. Může nastat, že daná organizační jednotka pracuje na realizaci více business strategií. V řízení firmy se uplatňují maticové či horizontální řídicí struktury.
3. **Projektový** – SBU zde zajišťuje aktivity spojené s tvorbou určitého projektu.
4. **Kombinace** – možná je i kombinace předchozích způsobů.⁷

Firma XYZ a.s. je také členěná dané SBUs a to dle Organizačního rozdělení, jelikož se tato společnost dělí na tři divize. Strategie těchto tří divizí se doposud poměrně lišila, jelikož každá byla řízena jedním z ředitelů firmy. Po restrukturalizaci firmy v minulém roce byly tyto divize spojeny pod jednu obchodní ředitelku a do budoucna je požadavkem, aby se fungování těchto tří divizí spojovalo, doplňovalo a zásadně neodlišovalo. Ovšem z jisté části tyto jednotky musí zůstat odděleny, jelikož se každá soustředí na jiný segment zákazníků.

Divize Moderní design

Divize Moderní design zabývající se vybavováním administrativních prostor, je z velké části závislá na úspěšnosti prodeje obchodních zástupců. Tito zaměstnanci musí

⁷ Keřkovský, Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi (str.20)*

dokonale znát sortiment a umět zaujmout zákazníka, ovšem technické zázemí jim tvoří projektoví manažeři.

Zákazníky jsou firmy, které potřebují opatřit své prostory nábytkem. Nejvýhodnější jsou velké projekty, kdy je potřeba vybavit prostory nejen nábytkem, ale i ostatními prvky, proto firma XYZ a.s. musí nabízet široké spektrum vybavení a dokázat vybavit celou novou halu komplet od podlahy až po strop. V průběhu let se požadavky trhu výrazně změnilly – nyní zákazníci požadují originální provedení jejich kanceláří s designem, kterým se budou odlišovat od konkurence a tím vzrůstají nároky na práci projektových manažerů. Firma XYZ a.s. se stále velmi soustředí na výkonnost obchodních zástupců, kteří ovšem nemají dostatečné kompetence a technické znalosti netypických produktů. V případě, že je zákazníkem požadován atypický produkt, musí obchodní zástupce zjišťovat cenu od projektového manažera či rovnou od výrobce, což je velmi zdoluhavé. Ohledně ceny je jednáno na osobních schůzkách obchodního zástupce se zákazníkem a velmi záleží na nabídnuté ceně nábytku, ovšem celkem často záleží i na sympatiích a osobním přístupu obchodního zástupce k zákazníkovi, na čemž si firma XYZ a.s. velmi zakládá. Strategie této divize není založena čistě na nejnižší dostupné ceně produktů, ale zejména na nabídce komplexnosti služeb, kvalitě a následujícímu servisu. Obchodní zástupci velmi často spolupracují s externími architekty, kteří zaštiťují konkrétní projekty. U této divize funguje všeobecně známé Paretovo pravidlo, že 80 % tržeb tvoří 20 % zákazníků. Společnost XYZ a.s. si je vědoma, že získání nového zákazníka je dvakrát dražší než udržení stávajícího, proto se snaží zákazníky vždy hýčkat. Ovšem je velmi důležité získávat i nové zákazníky a to formou terénních výjezdů na stavby a získání kontaktu na zákazníka ještě při hrubé stavbě budovy.

Divize Cool školy

Divize Cool školy se zabývá vybavováním školních prostor a je taktéž závislá na úspěšnosti prodeje obchodních zástupců, ovšem je zde zásadní rozdíl v konkurenčním prostředí. Zakázky této divize pocházejí z velké části z výběrových řízení, proto je zde tlak zejména na cenu a dokonalé administrativní podklady.

Zákazníky této divize jsou státní i soukromé vzdělávací zařízení a to od mateřských škol až po vysoké školy. Požadavky i těchto zákazníků se v průběhu let změnily, a nyní je tlak zejména na interaktivní prvky a specializované učebny, které kopírují technický vývoj dnešní doby. Obchodní zástupci hledají nové zákazníky přes výběrové řízení projektů, které školy musí vyhlašovat veřejně.

Divize Zahraniční obchod

Divize zahraniční obchod se soustředí na prodej komponentů pro truhláře v České republice a i za jejími hranicemi. Dále je jejím úkolem obstarávat nákup komponentů na sklad v Klatovech a udržování vyváženého počtu skladových zásob. Zaměstnanci této divize se po boku s generálním ředitelem často účastní výstav v zahraničí, kde také hledají nové zákazníky.

2.3 Záměry podniku v nejbližších 2-3 letech

Dlouhodobým cílem každého podniku je generovat zisk a jinak to není ani u společnosti XYZ a.s. Tato společnost má pro další roky jasný záměr a to je zvýšení povědomí o obchodní značce XYZ.

Důležitým úkolem do příštích let je úprava kondice dodavatelů. Dalšími záměry je expanze na zahraniční trhy. Společnost má v plánu vyvíjet nový druh nábytku a v rámci marketingu je nutné redesignovat katalog a zahrnout do něj nové produkty.

Plánována je také rekonstrukce pražského střediska – inovace prostoru pro obchodní jednání a obnova vzorkovny jako tomu bylo u brněnského střediska. V rámci interních procesů je potřeba zlepšit vnitropodnikovou komunikaci a organizovat více školení zaměstnanců. Ohledně finančních ukazatelů je nutno zlepšit celkové cash flow lepším finančním plánováním, aby byl dostatek volných finančních zdrojů (finančních rezerv) mimo obchodní sezónu.

2.4 Stanovení problému řešení

Společnost nemá v současné době závažné problémy, které by vedly k ohrožení, ovšem vzhledem k neustále měnícímu se prostředí, nebude současná strategie do budoucna vyhovovat. A čeho se nejvíce obávám, je nespolehlivost a nedostatečná pružnost

dodavatelů, dále neefektivita práce zaměstnanců a málo ziskové zakázky. Nutné je také bedlivě sledovat, co dělá konkurence a pokud je úspěšná, snažit se aplikovat některé postupy od ní.

K úspěchu vede nejen kvalita a cena produktů a služeb, ale také jisté odlišení se od konkurence, což umožní získat společnosti vyšší přidanou hodnotu (zisk). V budoucnu se také počítá se zavedením kontroly a vedením statistik v úseku realizace zakázek pro získání lepší zpětné vazby ohledně kvality a efektivity, jelikož mnoho zakázek je na hraně ziskovosti.

2.4.1 Cíl strategie

Firma hodlá zvýšit zisk, expandovat na nové trhy, přijít s novým produktem a to po boku s dodavateli, na které se může spolehnout. K dosažení těchto záměrů jsou nutná některá opatření a změny, aby bylo dosaženo zlepšení postavení společnosti na konkurenčním trhu. Cílem této diplomové práce je firmě XYZ a.s. doporučit nejvhodnější a nejjednodušší kroky a strategie, kterými bude těchto požadavků dosaženo.

2.4.2 Poslání (mise) firmy

Společnost se do budoucna chce významným způsobem podílet na vývoji a tvorbě designu interiéru pracovišť a to v celém průřezu různých oborů: od mateřských školek, základních škol, středních škol, vysokých škol a univerzit po průmyslový interiér, administrativní prostory, obchodní prostory, restaurace, hotely atd. Výjimku bude tvořit pouze bytový interiér.

Současný trend je maximálně zpříjemnit a polidštit pracovní okolí zaměstnance, aniž by to mělo negativní vliv na jeho efektivitu. Kvalitní pracovní prostředí tvoří významný benefit pro zaměstnance a zaměstnavatele, kteří si svých zaměstnanců váží. Uvědomují si, že zaměstnanci mnohdy v práci tráví víc jak 1/3 svého aktivního času, a proto se snaží navodit v zaměstnanci pocit pohodlí jako by byl doma. S tím také souvisí vznik nových prostor, jako jsou relaxační místnosti, wellness a prostory pro fitness či kuchyně, kde je možné si připravit pokrmy.

Nutný je také vznik vlastních designových center, které jsou určeny pro pořádání work shopů s externími designéry, a také pro možnosti přednášek a školení vlastních designérů. Cílem je vychovat si vlastní zdroje kvalitních designérů z absolventů vysokých škol z oboru design nábytku. Designérům je umožněno nejen samostatně pracovat na tvorbě zcela nových interiérů, ale také samostatně vyvíjí jednotlivé interiérové prvky jako solitéry (např. sofa, telefonní budky, herny atd.)

Velmi důležité je nadále zůstat v kontaktu se společnostmi v zahraničí, které pracují ve stejném oboru a směřovat k dosažení dodavatelsko – odběratelských vztahů, které umožní ruku v ruce výměnu zkušeností. Z takovéto spolupráce se mnohdy podaří vytěžit konkurenční výhodu, zejména v oblasti nových trendů, které ke společnosti XYZ a.s. zatím nedospěly.

3 Teoretická východiska řešení

V této kapitole se pokusím popsat a definovat známé přístupy ke konkurenčním strategiím firmy. Slovo „stratégia“ je starořecké slovo a tento pojem znamenal umění vojevůdcovské, tedy dovednost vedení války. Pojem „stratég“ vyjadřuje překvapivý konec, klam, trik, léčka či úskok. Dnes je pojem strategie chápán jako proces plánování a stratég hledá vítězství před bitvou.

Největším problémem je přiřazení patřičné strategie zvolenému cíli, s ohledem na náklady, jež je nutné pro dosažení cílů vynaložit a také na množství času, za který bude cílů dosaženo.⁸

Pod pojmem konkurenční strategie si můžeme představit posloupnost činností a postojů, která by měla při správném postupu v daném podniku zajistit větší pravděpodobnost v úspěšném dosažení určených cílů.

Dle Portera je volba nejlepší konkurenční strategie ovlivněna zejména přitažlivostí odvětví a konkurenčním postavením firmy v daném odvětví.⁹ Před výběrem této strategie se provádí analýzy pěti Porterových konkurenčních faktorů, díky kterým lze blíže poznat přitažlivost odvětví či pravidla konkurenčních vztahů, dle kterých se dále řídit a využít je ve prospěch firmy.¹⁰ Ale touto analýzou se budu zabývat až v následující kapitole. Nyní se budu zabývat přístupy vůdčích objektů ve sféře konkurenčních strategií podniků.

3.1 Strategie založené na zdroji konkurenční výhody

Při zdolávání pěti konkurenčních sil a nalezení vhodné strategie je důležité nalézt zdroje konkurenční výhody firmy. Konkurenční strategie vytváří ofenzivní či defenzivní opatření k tomu, aby zajistila dominantní postavení v odvětví, čelila konkurenčním silám a zajistila podniku co největší zhodnocení vloženého kapitálu.¹¹

Dle Portera existují tři přístupy k překonání dalších firem v odvětví:

⁸ V. Dostál, J. Loubal, F. Bartes *Hodnotové inženýrství* (s.35)

⁹ Michael E. Porter, *Konkurenční strategie* (s. 83)

¹⁰ V. Dostál, J. Loubal, F. Bartes *Hodnotové inženýrství* (s. 36)

¹¹ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*(s.29)

1. Prvenství v celkových nákladech
2. Diferenciace
3. Soustředění pozornosti

Občas se firmy mohou rozhodnout pro volbu víc než jednoho z těchto pojetí strategie, ovšem je to jen málokdy možné. Aby byla aplikace dané strategie úspěšná, je nutné plné nasazení a určitá organizační podpora, což se při sledování více než jednoho prioritního cíle zeslabí.¹²

3.1.1 Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie byla běžná v 70. letech a spočívá ve snaze o dosažení nejnižších nákladů v odvětví. K dosažení nejnižších nákladů je potřeba zajistit energeticky výkonné výrobní zařízení, využít možností ke snížení nákladů, vyhnout se zákazníkům s minimálním krytím a minimalizovat náklady na výzkum a vývoj, služby, prodej či reklamu. Takto nízké náklady znamenají pro podnik zisk a ochranu před bojem konkurentů, jelikož konkurenti zisk obětovali k soupeření. Nízké náklady brání podnik před silnými odběrateli, protože ti mohou vyjednat cenu jedinečně na úrovni nejúspěšnějšího konkurenta. Ochrana je také jistá před vlivnými dodavateli, a to z důvodu, že mají větší flexibilitu s vypořádáním se s rostoucími vstupními náklady. Získání pozice celkových nízkých nákladů většinou vyžaduje zisk vysokého relativního podílu na trhu nebo jiné výhody.¹³

3.1.2 Diferenciace

Další strategií je diferencování produktu nebo služby nabízené firmou a tedy tvorba něčeho, co je považováno v daném odvětví jako jedinečné. Přístup diferenciace firmě sice nedovoluje, aby nedbala na výši nákladů, ale je možné říci, že náklady nejsou jejím strategickým cílem. Odlišení se zajišťuje ochranu proti konkurenčnímu boji, protože zákazníci jsou věrní uznávané a spolehlivé značce, a tím méně citliví vůči cenám.¹⁴

Zákazníková věrnost a fakt, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytváří vstupní překážky. Vyšší zisk přináší oslabení vlivu dodavatelů a snižuje i vliv

¹² PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*(s.29)

¹³ V. Dostál, J. Loubal, F. Bartes *Hodnotové inženýrství* (s.37)

¹⁴ Tamtéž

odběratelů, kteří nemají srovnatelnou alternativu a jsou tak méně citliví na ceny. A jelikož se firmě podařilo získat oddanost a věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti.

Dosažení diferenciací produkce může často odporovat v dosažení velkého podílu na trhu. Dochází totiž k dojmům exkluzivity, jenž je neslučitelný s velkým podílem na trhu. Ovšem častěji platí, že diferenciací produktu znamená kompromis s prvenstvím v nákladech, a to hlavně když bylo odlišení dosaženo díky náročných investic, jako jsou výzkum, špičkový design produktu, velmi kvalitní materiály či podpora zákazníků. Ačkoli by zákazníci v odvětví uznávali převahu této firmy, ne všichni by byli ochotni zaplatit vyšší ceny.¹⁵

Diferenciace je nejčastěji dosahována čtyřmi způsoby:

- vysokou technickou úrovní
- vysokou úrovní servisu a poprodejních v
- vysokou kvalitou
- cestou nabídky „více hodnoty za cenu srovnatelnou s konkurencí“.

V této strategii existují jistá rizika, která je nutné eliminovat:

- Díky vyšším nákladům (např. na výzkum a vývoj) může být cena příliš vysoká a nenajde odpovídající poptávku. Tomto nebezpečí se lze vyhnout dokonalou znalostí trhu, fungujícím plánováním nákladů a dobrou informovaností zákazníků.
- Zákazníci mohou časem o diferencované výrobky ztratit zájem a rozhodnout se k nákupu levnějšího standardu. V tomto případě je zásadní znát a informovat zákazníka.
- Konkurenti se snaží diferencované výrobky napodobovat. Tomu je možné čelit jedine právní ochranou či velkou intenzitou inovací.
- Firma musí neustále pracovat na udržení diferencovaného charakteru svých výrobků – jestliže poleví, může o svou pozici přijít. Je nutné počítat s vyššími náklady na rozvoj výrobků a pružně je uvádět na trh.

¹⁵ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*(s. 32)

- Diferencovaná firma by měla pečlivě zvažovat šíři svých aktivit. Mohlo by se totiž stát, že bude předstižena úzce zaměřenými specialisty.¹⁶

3.1.3 Soustředění pozornosti

Závěrečnou obecnou strategií je soustředění se na určenou skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tento přístup je založen na principu vyhovět velmi důkladně určenému subjektu. Je potřebné, aby podnik byl schopen zaměřit se na daný subjekt efektivněji a účinněji než konkurenti, kteří mají velký záběr činnosti.¹⁷

3.1.4 Shrnutí

Vzhledem k situaci a podmínkám, ve kterých firma působí, shledávám strategii Diferenciace pro společnost XYZ a.s. nejvhodnější a nejbližší. Ke zdolávání pěti konkurenčních sil ovlivňující fungování této firmy nejvíce pomůže strategie odlišení se. Jde hlavně o to nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobovat, což společnost může nabídnout. Společnost může zákazníkovi nabídnout vysokou kvalitu výrobků a vysokou úroveň servisu a poprodejních služeb. Strategie nejnižších nákladů by byla pro firmu příliš náročná, jelikož společnost poskytuje širokou škálu služeb a servisu, což se projevuje ve vyšších nákladech.

Produkty a služby firmy by mohly splňovat podmínku jedinečnosti v odvětví a to díky novým vysoce designovým produktům, přístupem a servisem. Podnik by musel využít opravdu všechny možné dostupné prostředky ke zdokonalení a splnění dílčích cílů, aby její konkurenční výhoda byla mezi ostatními konkurenty viditelná.

3.2 Strategie založené na zastávané pozici firmy na trhu

Zastávaná pozice daného podniku na trhu je jako konkurenční strategie chápána dvěma způsoby dle Kotlera a A.D. Littla.

¹⁶ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*(s.33)

¹⁷ V. Dostál, J. Loubal, F. Bartes *Hodnotové inženýrství* (s. 37)

3.2.1 Strategie dle pozice firmy na trhu dle Kotlera

Vytváření vítězných strategií zahrnuje strategie konkurentů, stadia životního cyklu produktu či příležitosti a výzvy. Různé firmy na daném trhu zaujímají různé konkurenční pozice. Znalost konkurenčních pozic během etap životních cyklů produktů pomáhá při rozhodnutí, jestli provést investice, udržovat, sklízet nebo opustit daný průmysl.¹⁸

Strategie tržního vůdce

V jednotlivých oborech většinou existuje podnik, jenž je znáván jako vůdce trhu, má na daném trhu největší podíl a je dominantní. Tento podnik pro ostatní konkurenty a firmy slouží jako orientační bod z hlediska snahy o soupeření, napodobování či tvorbu svrchovaného tržního prostoru, ovlivňuje jejich cenové změny, distribuci či propagaci.

Strategie tržního vyzyvatele

Tržními stopaři, vyzyvateli či pronásledovateli jsou nazvány firmy, které na daném trhu v daném oboru zaujaly druhou pozici. Tyto firmy si mohou vybrat ze dvou možností a to buď na vedoucí firmu či konkurenty zaútočit, nebo se tvrdě ucházet o další tržní podíl – vyzyvatelé. Tato vyzývateľská firma musí jasně definovat své cíle. Strategickým cílem většiny vyzyvatelů je zvětšení tržního podílu, jelikož jsou přesvědčeni o tom, že takto dosáhnou větší ziskovosti.

Strategie tržního následovatele

Tato strategie je založena na napodobování a zdokonalování inovativních výrobků konkurenta. Inovace výrobků je sice náročná na výdaje nutné k vývoji, distribuci či informováním o novém výrobku a odměnou je vedoucí postavení na trhu.¹⁹ Tržní následovatel má tyto výdaje ušetřeny a pouze inovaci napodobí, zdokonalí a uvede na trh. Sice tato firma nebude dominantou na trhu, ale může dosáhnout vysokých zisků.²⁰

¹⁸ Kotler, P. *The New Competition: What Theory Didn't Tell You About Marketing* (p. 320)

¹⁹ P. Kotler, K. L. Keller, *Marketing management* (s. 398)

²⁰ V. Dostál, J. Loubal, F. Bartes *Hodnotové inženýrství* (s. 38)

Strategie tržního troškaře

Firmy, jež zvolily tuto strategii, se specializují na obsluhu tržních koutů, než aby se věnovaly celému trhu. Mají sice velmi malý podíl na trhu, ale dosahují velkých ziskovostí, jelikož výborně zná cílový segment a tím, že nabízí vysokou přidanou spotřební hodnotu, může uplatňovat extra cenu. Troškaři dosahují velké ziskovosti a velcí obchodníci dosahují vysokého objemu zisku.²¹

3.2.2 Strategie dle pozice firmy na trhu dle A. D. Little

Dalším přístupem ke strategii dle pozice podniku na trhu užívá známá poradenská firma Artur D. Little. Tato firma rozeznává šest možných pozic firem na trhu a podle nich přizpůsobených konkurenčních strategií:

Dominantní – firma má pod kontrolou jednání všech konkurentů

Silné – podnik při svých aktivitách na trhu nemusí brát ohled na další účastníky hospodářské soutěže

Výhodné – podnik může na trhu zužitkovat své silné stránky a vylepšit svou pozici na trhu

Udržitelné – firma má udržitelnou pozici na trhu, ale zlepšení postavení na trhu není moc pravděpodobné. Na pokračování této firmy na daném trhu má vliv dominantní firma.

Slabé – pokud firma nezlepší své podnikání, bude muset trh opustit

Neudržitelné – výkon podniku je nedostatečný a takovéto firmy většinou opouští trh.²²

3.2.3 Shrnutí

Na základě popisu výše uvedených možných strategií dle pozice firmy na trhu mohou odhadnout, ve které pozici se firma nachází a ke které ze strategií má nejbližší. Společnost XYZ a.s. se bohužel nenachází v dominantním postavení vůči konkurenci, takže strategie tržního vůdce je jejímu fungování a faktům velmi vzdálená. Strategii

²¹ V. Dostál, J. Loubal, F. Bartes *Hodnotové inženýrství* (s. 38)

²² V. Dostál, J. Loubal, F. Bartes *Hodnotové inženýrství* (s. 39)

tržního troškaře v minulosti zastávala divize Cool školy, ovšem tímto směrem se dle přání majitelů společnost již ubírat nebude. Jelikož přání vlastníků společnosti je do budoucna vstup na nové trhy, pokládám strategii tržního vyzyvatele pro společnost velmi blízkou a zajímavou a společnost by se takto mohla ucházet o další tržní podíl.

Dle rozdělení strategií vycházející z pozice podniku na trhu definované nejstarší konzultační společností na světě v oblasti managementu a podnikového poradenství A. D. Little, se firma XYZ a.s. nachází mezi pozicí Výhodnou a Udržitelnou. Do budoucna by se tato společnost měla držet konkurenční strategie uplatňující její silné stránky pro vylepšení tržní pozice a mohla by zaujmout Výhodnou pozici na trhu.

3.3 Alternativní směry strategického rozvoje

Dle charakteru dalšího vývoje firmy je možné rozlišit čtyři druhy strategických alternativ.²³

Strategie stability

Tato strategie je charakteristická pro podniky, které se nachází se ve stádiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a výrobky ve stádiu zralosti z hlediska jejich křivek životního cyklu. Podniky sledující tuto strategii se často snaží o segmentaci trhu, případně o diferenciaci výrobků a hledají efektivní využití svých fondů. Ovšem strategie stability neznamena nic nedělat - například podnik mající za jeden ze svých cílů růst zisku jej může zajišťovat zlepšováním efektivnosti výroby, případně dalších svých funkcí.

Podnik sleduje strategii stability pokud:

- pokračuje ve svých službách zákazníkům se stejnými výrobky pro tytéž trhy a se stejnými funkcemi, které již uplatňoval ve své oblasti podnikání
- hlavní strategická rozhodnutí má zaměřena na zlepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku²⁴

Strategie expanze

²³ Keřkovský, Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi (s.109)*

²⁴ Keřkovský, Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi(s. 111)*

Tuto strategii používají podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stádiem zralosti, případně na začátku životního cyklu. Tato strategie většinou vede jednak ke změnám v oblasti podnikání (nové výrobky, nové trhy, nové funkce), jednak mnoho podniků hledá expanzi ve svých postupech, například v úsilí podstatné zvýšení podílu na trhu, rozšíření závodů apod. Tato strategie obvykle předpokládá vyšší investice, samozřejmě s vyšší rizikovostí jejich financování, přičemž může vést krátkodobě i k nižší efektivitě, může vyvolávat antimonopolní tlaky a rychlé, pro podnik negativní reakce konkurentů.

Podnik sleduje tuto strategii:

- slouží zákazníkům s novými výrobky, na nových trzích a s novými funkcemi
- strategická rozhodnutí zaměřuje na rozšiřování stávajících oblastí podnikání

Strategie útlumu, omezení

Nejvíce se používá tehdy, jestliže výrobky a trhy podniku se nachází v klesajícím stádiu životního cyklu (respektive poptávky). Při této strategii podnik může rušit výrobu některých výrobků, opouštět trhy apod. Pokud jde o tuto strategii v základních aktivitách podniku, pak může dojít k propuštění části zaměstnanců, omezení činnosti marketingu atd. Je však možné, že zrušením určité výroby může podnik uvolněné finanční prostředky použít ke zlepšení jiných svých činností.

Podnik sleduje strategii pokud:

- je redukován rozsah výrobků, trhy anebo funkce
- jsou strategická rozhodnutí zaměřována na zužování stávajících oblastí podnikání²⁵

Kombinovaná strategie

Tato strategie je často využívána u podniků nacházejících se v období změn životního cyklu výrobků a trhů nebo u velkých podniků, majících své vnitřní výrobní jednotky (závody, divize) v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich rozvoje.

²⁵ Keřkovský, Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi (s.113)*

Z hlediska času může být kombinování strategií souběžné, kdy podnik používá různé strategie pro jednotlivé strategické jednotky nebo sekvenční, které je charakteristické využíváním různých strategických alternativ pro různé budoucí periody.

Jestliže podnik vědomě využívá různých druhů strategií pokud:

- při jejich simultánním využití (např. v různých organizačních jednotkách podniku), tzv. souběžné kombinování
- při jejich sekvenčním využití, tzv. postupné kombinování.²⁶

3.3.1 Shrnutí

Volba strategie stability je správná, je-li podnik ve stabilním prostředí, dělá věci dobře a stakeholders jsou spokojeni. Strategie expanze je nutná v případě, že podnik usiluje o rozšíření trhů a naopak strategie útlumu je vhodná při snižující se poptávce po produktech dané firmy. Tyto strategie je možné kombinovat. Vhodnost strategických alternativ bude posouzena dále v Návrhu strategie.

3.4 Varianty strategických alternativ

Podniky si mohou zvolit různé varianty strategických alternativ.

3.4.1 Interní a externí strategický rozvoj

Je nutné určit, zda podnik používá danou strategickou alternativu nezávisle (interně) na svém okolí nebo ve spojení s určitými částmi okolí (externě).²⁷

Strategická varianta	Expanze	Stabilita	Omezení	Kombinovaná
Interní	Rozšiřte existující trhy, přidej nové výrobky a trhy	Usilujte o vyšší výrobní a marketingovou efektivnost. Reorganizace	Snižte náklady, vázané fondy a opust' výrobky, trhy či funkce	Kooperace na bázi smluv
Externí	Akvizice,	Udržení tržního	Zrušení SBU,	Joint ventures

²⁶ Keřkovský, Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi (s.112)*

²⁷ Keřkovský, Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi (s.114)*

	fúzování	podílu	likvidace či konkurz	
--	----------	--------	----------------------	--

Tabulka 2 Interní a externí varianty strategického rozvoje²⁸

3.4.2 Strategie diverzifikace

Další podmínkou pro rozlišování strategických variant je pojetí diverzifikace. Jsou používány dva typy diverzifikace a to soustředná a konglomerátní. Jestliže nové výrobky, trhy a funkce podniku jsou podobné nynější sféře podnikání, jde o diverzifikaci soustřednou - příbuznou. V opačném případě jde o diverzifikaci konglomerátní - nepřibuznou.

Hlavní výhody soustředné diverzifikace jsou: lepší využití trhu, vybudování větší síly podniku či dosahování synergie. A důvody konglomerátní diverzifikace: podnik se obává, že výrobek j ve stadiu omezení a je nevýhodné být závislý na tomto sortimentu. Dále jestli současné výrobky produkují větší zisk, ale nemohou být zpět investovány a je lepší je investovat do jiných výrobků. Posledním důvodem je upoutání pozornosti a energie zkušených pracovníků, kteří jsou znuděni působením v současném oboru.²⁹

3.4.3 Ofenzivní a defenzivní strategie

Podle toho, zda jsou vytvářeny aktivní či pasivní postupy k tvorbě strategie jsou rozlišování ofenzivní a defenzivní varianty strategických alternativ.

Tvorba pasivní strategie reaguje na podněty okolí ex post, až je-li management donucen okolnostmi a jedná se o pasivní reakci na tlaky okolí. Naopak ofenzivní strategie je taková, kde stratégové jednají před tím, než jsou donuceni reagovat a hrozby okolí.³⁰

3.4.4 Shrnutí

Alternativy strategie se dále rozvětvují do strategických variant.

²⁸ Keřkovský, Vykypl, *Strategické řízení teorie pro praxi*(s.115)

²⁹ Keřkovský, Vykypl, *Strategické řízení teorie pro praxi* (s.119)

³⁰ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*(s.517)

4 Návrh řešení

4.1 Analýza obecného okolí podniku

Podnikatelské prostředí nebo okolí, ve kterém se podnik působí, obsahuje prvky, jež nabízí nové podnikatelské příležitosti, ale může také přinášet potenciální hrozby. Proto je důležité okolí firmy sledovat a analyzovat.

Strategická analýza okolí je proces, díky němuž stratégové monitorují a získané skutečnosti vyhodnocují tak, aby nakonec mohli určit příležitosti a hrozby, působící na podnik. Analýza vnějšího prostředí by měla objevovat vývojové trendy, které mohou podnik v budoucnu výrazněji ovlivnit.³¹

4.1.1 Analýza PESTE

Součástí strategického managementu a jedná se o analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Úkolem je rozpoznání externích a neovlivnitelných jevů a jsou podnikem neovlivnitelné. Management musí tyto aspekty brát v úvahu při plánování budoucích kroků podniku. Smyslem této analýzy je nalézt odpovědi na to, které prvky ovlivňují podnik či možné účinky těchto prvků.³²

Politicko-legislativní vlivy

Politický a legislativní vývoj velmi ovlivňují chod firmy, jelikož firma musí pro své založení i chod a udržení se na trhu splňovat požadavky vycházejících ze zákonů, vyhlášek či nařízení. Podnik musí sledovat jak požadavky českých zákonů, tak vycházejících z ustanovení Evropské unie. Fungování obchodní a distribuční firmy je ukotveno v obchodním a občanském zákoníku, zákoníku práce, zákonem o ochraně spotřebitele. Správnost vedení z účetního hlediska je řízeno zákonem o účetnictví, zákonem o DPH či daňovým řádem – tyto informace se každoročně liší, proto je nutná vzdělanost odpovědných pracovníků.³³ Jelikož firma XYZ a.s. dováží komponenty a vyváží výrobky do zemí EU, je potřeba se řídit i právními předpisy unie. Tyto normy, předpisy a zákony jsou neustále novelizovány a je velmi důležité je sledovat a aplikovat

³¹ Kotler P. a Keller K. L., *Marketing management* (s. 124)

³² Keřkovský, Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi* (s.34)

³³ P. Kotler, K. L. Keller, *Marketing management* (s. 131)

v podniku, protože neznalost zákona neomlouvá a postihy mohou znamenat pro firmu velké následky. Firma XYZ a.s. všechny tyto prvky musí sledovat a aplikovat do svého fungování. Od roku 2016 byla v ČR zavedena evidence tržeb,³⁴ což z velké míry postihlo fungování interních procesů podniku, zavedení bylo náročné zejména z administrativního hlediska.

Legislativa přímo do výroby nábytku nezasahuje, jelikož výroba není nijak technologicky náročná a tedy nemusí splňovat speciální požadavky. Samozřejmě stoupající administrativní zátěž na podnikatele ovlivňuje veškerou výrobu, tedy i výrobu nábytku.

Politické vlivy nemají přímý vliv. Pouze nepřímý, ale tak jako na všechno v této republice.

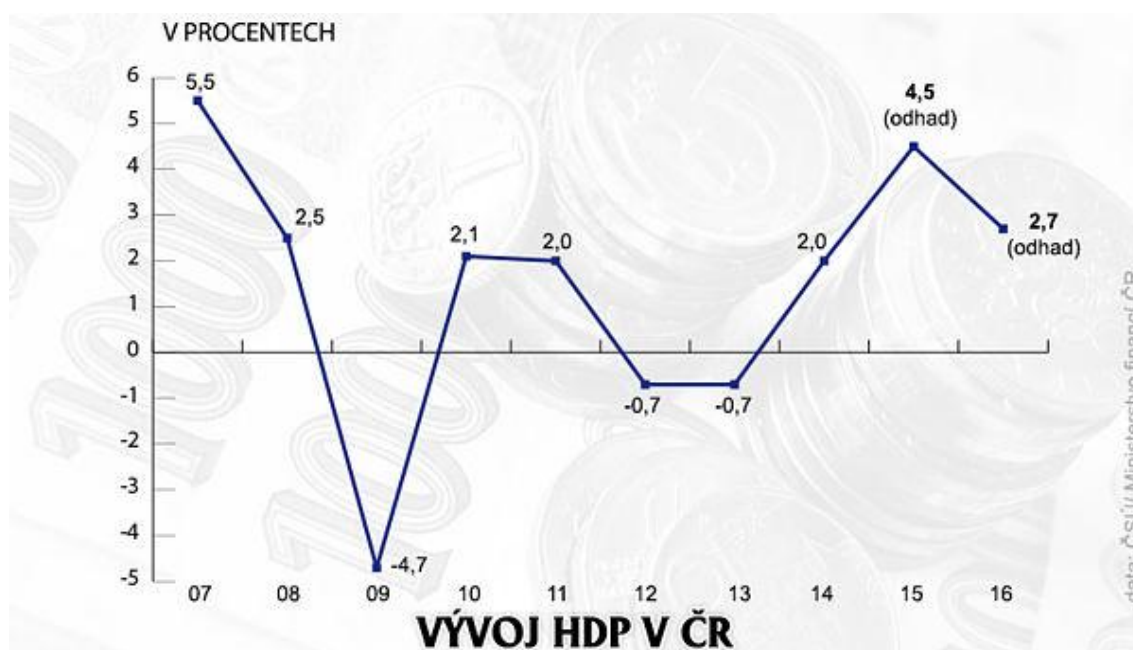
Ekonomické faktory

Trhy vyžadují kupní sílu a lidi. Použitelná kupní síla v ekonomie závisí na současných příjmech, cenách, úsporách, dluzích a úvěrových možnostech.³⁵ Ekonomické prostředí v České republice je z velké části ovlivněno situací v Evropské unii, jež je ČR členem. Nyní vše prochází globalizací a koncentrací kapitálu, čehož Česká republika musí být členem, aby se na trhu udržela. Příliv kapitálu do českého hospodářství je státem podporován, jelikož zahraniční investice jsou velkou příležitostí a hnacím motorem české ekonomiky. Tyto investice se projevují přílivem nových firem do ČR, což vede k zakládání nových poboček a potřebě vybavení nábytkem. Dále, jestli jsou tyto firmy na trhu úspěšné a rozšiřují své působení, stále zlepšuje pozici XYZ a.s. Na trhu nepůsobí pouze zahraniční firmy, ale také české a všechny působí současný, ale také predikovaný vývoj makroekonomických ukazatelů. Mezi nejsledovanější faktory patří ekonomický růst, míra inflace, úroková míry, ale také nezaměstnanost či směnný kurz, jelikož firma XYZ a.s. přiváží a vyváží do zahraničí. Vývoj těchto ukazatelů pro společnost mohou znamenat jak příležitosti, tak hrozby.

³⁴ EET – Od kdy, www.eltrzby.cz [online]

³⁵ Kotler P. a Keller K. L., *Marketing management* (s. 123)

Vývoj HDP

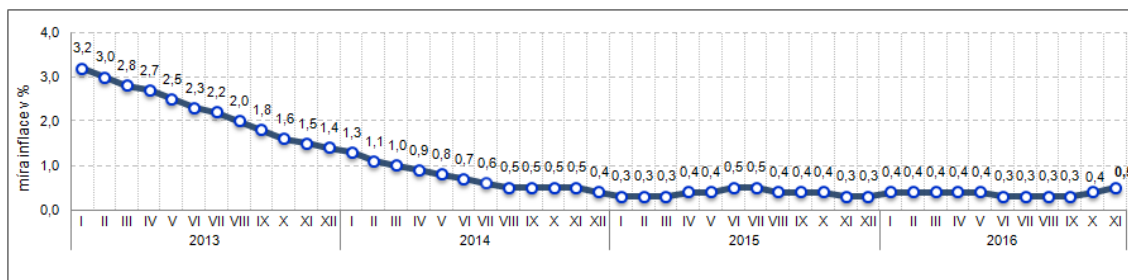


Obrázek 1 Vývoj HDP v ČR (www.novinky.cz)

Prognóza České národní banky pro následující roky je vyrovnaná. Experti odhadují, že v roce 2017 bude meziroční růst reálného HDP ve výši 2,9 % a v následujícím roce 2018 to bude taktéž 2,9 %. Pro náš podnik je to poměrně uspokojivá prognóza, jelikož při takto vyrovnaném růstu předpokládám, že firmy budou stále stavět nové pobočky, či rekonstruovat ty stávající.³⁶ Pro firmu je to spíše důsledek, jelikož prodává zbytné spotřební zboží a proto potřebuje hodně vysoké HDP, jelikož čím vyšší HDP, tím více jsou zákazníci ochotni kupovat zbytné spotřební zboží.

Inflace

³⁶ Aktuální prognóza ČNB, www.cnb.cz [online]



Obrázek 2 Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen ³⁷

V minulých letech měla inflace v České republice klesající trend, a proto musela ČNB zasáhnout. 7.11.2013 ČNB provedla intervenci na devizovém trhu a oslabila kurz koruny, jelikož míra inflace byla příliš nízká.³⁸ Tento krok mírně ovlivnil i společnost XYZ a.s., jelikož tato firma dováží a vyváží výrobky za hranice České republiky a má také pobočku v Bratislavě. Pro nadcházející léta je prognózován vývoj inflace ve vyšších jednotkách. Pro konec tohoto a začátek příštího roku je Českou národní bankou predikována inflace okolo 2 %, což by mohlo znamenat, že další měnové intervence se nechystají.³⁹ Jelikož jedním ze strategických cílů podniku XYZ a.s. je expanze na zahraniční trhy, je vyrovnaný vývoj kurzu v budoucnu velmi důležitý.

Kurz CZK/EUR

Jak již bylo uvedeno výše, pro firmu je vývoj kurzu do budoucna také velmi zásadním ukazatelem. Na obrázku Vývoj kurzu CZK/EUR je vidět oslabení koruny na konci roku 2013 a tento kurz zůstal nezměněn již dodnes. Kdyby centrální banka ukončila intervenci, je možné očekávat opětovné posílení kurzu CZK/EUR, což by mělo dopad na export.

Nyní firma exportuje zboží v hodnotě 25 milionů a importuje také cca za 25 milionů. Doposud se změny kurzu firmy moc netýkaly.

³⁷ CZSO. Míra inflace ČR v listopadu 2016 [online]

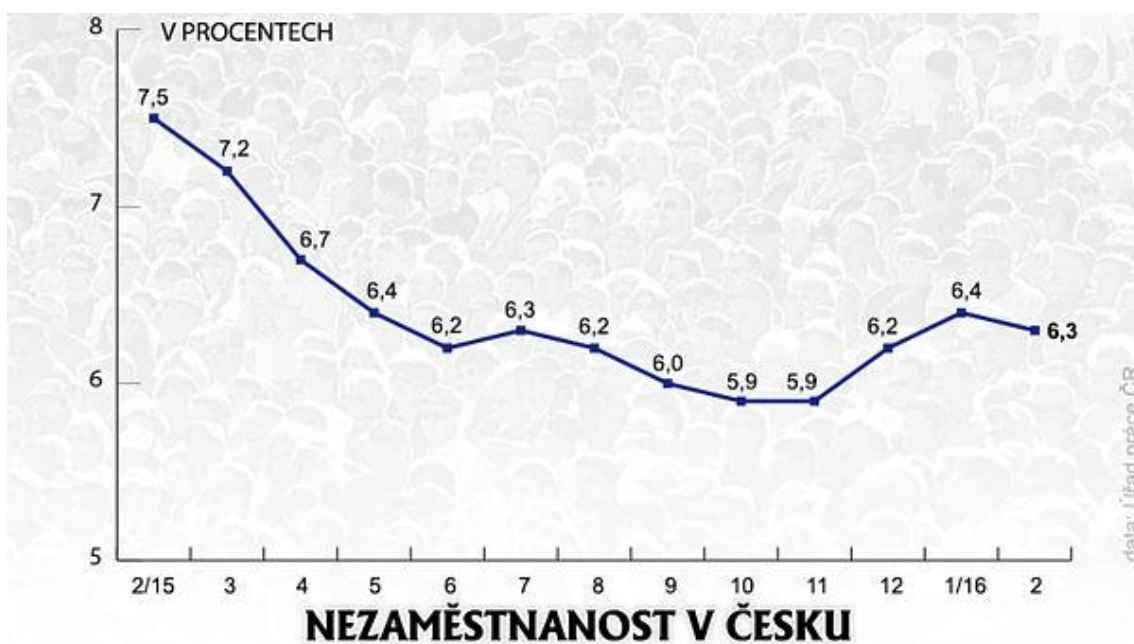
³⁸ CNB. Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání.[online]

³⁹ Aktuální prognóza ČNB, www.cnb.cz [online]



Obrázek 3 Kurz CZK/EUR ⁴⁰

Nezaměstnanost



Obrázek 4 Nezaměstnanost ČR ⁴¹

V České republice je v posledních letech klesající nezaměstnanost, což je pro firmu XYZ a.s. poměrně kladný vývoj, jelikož počet zaměstnaných lidí se zvyšuje, a tím i potřeba tvorby nových pracovních míst. Se vzrůstajícím počtem nových

⁴⁰ Kurzy - Kurz EUR/CZK, www.kurzy.cz [online].

⁴¹ Novinky – Nezaměstnanost v ČR, www.novinky.cz [online]

pracovních míst a dobrou hospodářskou situací ČR roste také potenciální poptávka po službách analyzovaného podniku.

Nevýhodu spatřuji ve zvyšujícím se tlaku na růst mezd a zvyšující se požadavky zaměstnanců. Společnost dlouhodobě trápí nedostatek kvalifikovaných pracovních sil – i v případě vysoké nezaměstnanosti. Snaží se problém řešit nábořem nových, nekvalifikovaných a lidí přímo po škole.

Technologické vlivy

Snad všechny subjekty na trhu jsou ovlivněny trendy z oblasti komunikačních a informačních technologií. Pro správné vedení firmy je nezbytné zavádět informační systémy a programy sloužící k řízení prodeje, účetnictví, zásob a jiné. Firma XYZ a.s. pro tyto účely používá informační program NAVISION, kde vede veškeré evidence kontaktů, finančních toků, výrobků, zásob a hospodaření s nimi.

Jestliže chce být podnik konkurenceschopný, je potřeba držet krok s konkurenty, nejlépe být krok před konkurenty. Je potřeba předvídat a technické a technologické změny v odvětví, což může znamenat konkurenční výhodu. V odvětví, ve kterém působí XYZ a.s., je nutné sledovat jak inovace usnadňující výrobu, montáž či používání nábytku, tak hlavně design, který zaujme.

Sociálně-kulturní faktory

Česká republika patří mezi 28. nejvyspělejší zemi světa, a proto v kancelářích či institucích jako školy a jiné, je očekávaná jistá úroveň funkčního a designového vybavení, což umožňuje udržení podniku XYZ a.s. na tomto trhu.

V dnešní době má průměrná rodina 1 – 2 děti a proto nepředpokládám zvyšující se počet školských zařízení. Ovšem dříve zůstávaly ženy s dítětem déle doma, nyní se mnoho žen snaží co nejdříve vrátit do pracovního procesu. Náš podnik může být tímto trendem ovlivněn zvyšujícím se počtem nových mateřských školek či jeslí.

Co se týče zaměstnanců firmy, jedná se většinou o lidi s vysokoškolským diplomem, kteří musí být velmi technicky znalí, aby dokázali správně poradit s provedením a návrhem nábytku. Jak již bylo řečeno, firma se soustředí na získávání čerstvých

absolventů, a proto považují umístění středisek v Brně a Praze, tedy v hlavních vysokoškolských městech, za jistou výhodu.

4.1.2 Shrnutí

Společnost musí sledovat změny zákonů, které se často novelizují, čímž se zvyšuje administrativní zátěž. Vliv růstu HDP na existenci úspěchu XYZ a.s. je zcela zásadní, čím vyšší bude HDP, tím více budou lidé nakupovat zbytných produktů. Vliv změny kurzu není pro společnost příliš zásadní, ovšem společnost XYZ a.s. trpí nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil a tlakem na růst mezd. Společnost musí neustále zlepšovat inovace usnadňující výrobu a zejména sledovat trendy v designu.

4.2 Oborové okolí podniku

Oborové prostředí, ve kterém se podnik nachází, ovlivňuje zejména jeho konkurence, dodavatelé a zákazníci. Analýza těchto tří sektorů je také nazývána analýzou odvětví a je poměrně důležitá, jelikož celková atraktivita oboru ovlivňuje cíle a strategii podniku.⁴²

4.2.1 Sektor zákazníků

Správné rozpoznání zákazníků a jejich potřeb je pro firmu velmi důležité, jelikož je nutné zamezit ztrátě zákazníka, získávat nové zákazníky a zvyšovat prodeje stávajícím zákazníkům. Je obecně známým faktem, že zisk nového zákazníka je mnohem dražší, než udržení stávajícího zákazníka.

Zákazníci podniku XYZ a.s. dle rozdělení třídy podle Keřkovského – Vykytěla, patří do třídy Spotřebitelé. Mezi faktory, které ovlivňují rozhodnutí těchto zákazníků nakupovat, patří možnost získání finančních prostředků, cena, kvalita, reputace, záruka a v poslední době vzrůstá význam poskytování dodatečných služeb a servisu.

Z geografického hlediska je rozložení zákazníků nerovnoměrné a nejvíce se jich nachází v průmyslových centrech větších měst. Zákazníci společnosti XYZ a.s. se nachází po celé České republice, což také ovlivňuje dopravní náklady. Sklad se nachází u Klatov a slouží k zásobování zakázek jak v Čechách, tak na Moravě, ale i na Slovensku.

⁴² Keřkovský, Vykytěl, *Strategické řízení teorie pro praxi (s.41)*

Cenová politika podniku musí být správně nastavená, aby nedocházelo k přílišným ztrátám.

Střediska jsou alokována do center největší koncentrace našich potencionálních zákazníků, jedná se o velká města, které tvoří přirozená centra obchodu, průmyslu a služeb.

4.2.2 Sektor dodavatelů

Společnost XYZ a.s. má širokou škálu dodavatelů, jelikož musí být schopna zajistit vybavení kanceláře od podlahy až po strop, což vyžaduje spoustu kontaktů. Jedním ze strategických cílů společnosti je zlepšení kondice dodavatelů a to z důvodu nedostačujících kapacit výrob a s tím souvisejících termínů dodání, nebo dokonce vícenákladů za marné výjezdy. Ve společnosti je třeba se zaměřit na vztahy s dodavateli a postupně utužovat vztahy a zlepšovat komunikaci. V rámci výroby nábytku by společnost měla zvážit volbu koupi své vlastní výroby, jelikož dodavatelů je nedostatek a síla společnosti XYZ a.s. jako odběratele je velmi malá.

4.2.3 Sektor konkurentů

U konkurentů je nejúčinnější provést Porterovu analýzu 4 rohů, která by měla podat odpovědi na 4 otázky:

1. Budoucí cíle konkurenta
2. Současná strategie konkurenta
3. Předpoklady konkurenta
4. Schopnosti konkurenta ⁴³

4.2.3.1 Zahraniční

Mezi největší zahraniční konkurenty společnosti XYZ a.s. patří společnosti K1, a.s., K2, s.r.o., či K3. Za nejvýznamnějšího zahraničního konkurenta považují společnost K3, kterou dále blíže zanalyzují dle analýzy Portera.

Budoucím cílem společnosti **K3** je expanze polského nábytku do české a slovenské republiky a vybudování sítě vzorkoven ve větších městech. Současná strategie: oslovit

⁴³ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů* (s. 48)

s nabídkou všechny potencionální zákazníky. S nabídkou cca o 30 % nižších cen srovnatelného zboží oproti konkurenci a takto získanými zakázkami obsadit trh a získat významné postavení na trhu. Předpoklady: nově postavená manufaktura na zelené louce s dotačního programu v polské republice s vysoce efektivní bezobslužnou výrobní linkou chrlícím tisíce levných nábytkových dílců. Nábytek tohoto dodavatele má současný design, vysokou kvalitu a cenu nižší cca o 30 %.

4.2.3.2 Čeští konkurenti

Na českém trhu se setkává asi desítka různě velkých firem podobně zaměřených jako firma XYZ a.s. Mezi nejvýznamnější konkurenty považují K4, a.s. K5 a.s., K6 s.r.o., K7 s.r.o., K8 spol. s r. o., K9, K10 s.r.o.

K4, a.s. - budoucím cílem je vývoj nových interiérových prvků v souladu s módou a novými poznatky kladené na pracovní prostředí a z toho plynoucí ceny získané za design a inovace. Současnou strategií je udržení výsadního postavení ve všech projektech s dodávkami nad 100 pracovních míst a tím pozici leadera v oboru. Za použití nástrojů: pro zahraniční investory využití poboček mateřské firmy K2, s.r.o., či sponzoring významných designových soutěží architektů. Dalšími kroky bude pevnění spolupráce se společností CzechInvest, upevnění politických kontaktů, podpora sportu přes Český Olympijský výbor, případně další akvizice menších konkurentů s podílem na trhu, držící tržní výklenek (segment) – výroba školního nábytku. Schopnostmi je spolupráce na vývoji nových produktů s nejvýznamnějšími světovými designéry. Užití informací ohledně trendů a trhu s nábytkem s celého světa přes mateřskou společnost K2, s.r.o. Spolupráce s architekty, a to už ve fázi příprav studií či projektů na výstavbu administrativních celků. Tato společnost má 10x větší obrat než společnost XYZ a.s.

K6 s.r.o. – společností marketingově pracující na podobných marketingových principech jako XYZ a.s.: provádí akviziční činnosti pomocí svých obchodních zástupců, kteří se starají o přidělený region. Cílem je odpovědět na každou poptávku - hledat poptávku, vyhodnotit ji, zúčastnit se výběrového řízení a vyhrát zakázku. Předpoklady a schopnosti: vysoká efektivita díky koncentraci všech postupů do jediné osoby a to daného obchodního zástupce (ten sám musí naleznout a vyhodnotit poptávku, zpracovat nabídku včetně projektu, dohlížet na realizaci – procesuje zpracování zakázky

včetně dohlížení na realizaci). Tímto systémem je zaručena vysoká efektivita a nedochází takto ke ztrátě informací. Tato firma má vysokou efektivitu, ale omezenou kapacitu. Tato činnost vyžaduje super obchodního zástupce, tedy člověka vysoce nadaného s orientací v oboru. Vysoká závislost na subdodávkách – nejsou výrobci, pouze zboží přeproductávají a jediná výhoda je ve tvorbě – službě návrhu interiéru.

Strategie XYZ a.s. – společnost má své výroby, širší záběr a K6 s.r.o. jsou vyloženě regionální firmou. Mimo region nemají větší vliv.

4.2.3.3 Zhodnocení analýzy konkurentů pomocí Porterova diamantu

Z předchozí analýzy konkurentů je možné zhodnotit kroky konkurence do budoucna a sladit a porovnat kroky společnosti XYZ a.s., jestli se cesty společností nekříží.

Společnost K6 s.r.o. má pozici na trhu ustálenou, nesnaží se o rozrůstání a se svým portfoliem zákazníků a trhy, na kterých působí, je společnost spokojená. Tato domněnka je však krátkodobá a fakt, že se nesnaží být inovativní a rozvíjet se dál, může vést do budoucna k neúspěchům. Společnost XYZ a.s. má své výroby, širší záběr a K6 s.r.o. jsou vyloženě regionální firmou. Mimo region nemají větší vliv.

Naopak tomu je u konkurenta K4 a.s. a K3, které plánují expanzi na stávající i nové, zahraniční trhy. Tento fakt je příhodný pro XYZ a.s., protože vize společností se mírně liší. Společnosti K4 a.s. a K3 chtějí obsluhovat široký okruh zákazníků a navyšovat ceny a tržby. Naopak XYZ a.s. plánuje zůstat středně velkou firmou a zachovat si silný okruh zákazníků se zaměřením na osobní vazby a lidský přístup. XYZ a.s. má zájem o to, aby se jejich zákazníci cítili jedineční, chtějí jim být blíž a poskytovat maximální servis. V případě velikosti společnosti K3 vyhrává spíše kvantita nad kvalitou, což může znamenat ztrátu zákazníka, avšak při velikosti této Polské společnosti to není důvodem ohrožení. Tento zahraniční podnik nezná dokonale české prostředí, proti firmě XYZ a.s. nedisponuje přidanou hodnotou za služby a u tohoto podniku je malá variabilita dodělání celého interiéru.

4.2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model slouží jako analýza odvětví a jeho rizik. Účelem metody je predikce vývoje konkurenční situace v daném odvětví. Model vychází z odhadu možného

chování objektů a subjektů nacházejících se na daném trhu a identifikuje různá rizika, která hrozí podniku z jejich strany.⁴⁴

4.2.4.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Pozice dodavatelů je různá, jelikož firma má pro různý okruh zboží zajištěn více různých dodavatelů. Silnější pozice dodavatele je u výroby nábytku, a to jak typového i atypového. U netypického nábytku je to z důvodu náročnosti získání spolehlivého a zručného stolaře pro výrobu produktů na míru. A výrobci typového nábytku jsou si vědomi, že změna dodavatele by pro firmu znamenala dodatečné náklady přesunem dat. Dlouhodobá spolupráce a spoleh na dodavatele je při pro tuto firmu zásadní. Přestup od jednoho dodavatele k druhému není jednoduchý, jelikož výroby v ČR nejsou dostačující. Pro výrobu typového nábytku by byla nejvhodnější koupě vlastní výroby, ale tento krok nebyl doposud učiněn.

Rozdělení dodavatelů:

1. Zahraniční dodavatelé

a. Zahraniční dodavatelé svých produktů

Většinou se jedná o dodavatele, kteří nejsou v tuzemsku známí. Z toho plyne částečná exkluzivita dodávek jejich produktů na český trh přes společnost XYZ a.s. Vyjednávací pozice těchto dodavatelů je poměrně slabá, jelikož aby se dostali na český trh se svými produkty je stálo velké úsilí, které by v případě změny zákazníka přišly v niveru.

b. Zahraniční výrobci našich autorských produktů

Jedná se o manufaktury alokované především v Číně a v Thaivanu, které mimo svou produkci exkluzivně vyrábí kovové komponenty pro společnost XYZ a.s. Jejich vyjednávací pozice je slabá. Tyto komponenty totiž dle uzavřených smluv nemohou nabídnout jiným zákazníkům.

2. Tuzemští dodavatelé

a. Výrobci autorských produktů XYZ a.s. – sériová výroba

⁴⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. (s.43)

Jedná se o manufaktury na výrobu nábytku z dřevotřískových desek, které kromě vlastního výrobního programu dodávají autorský kancelářský nábytek výhradně pro společnost XYZ a.s. Pro tento nábytek nakupují od XYZ a.s. kovové komponenty vyvinuté speciálně pro tento druh nábytku. Jejich vyjednávací pozice je malá v případě, pokud tato výroba tvoří víc jak 40 % jejich výrobní kapacity a to v důsledku závislosti odběru od společnosti XYZ a.s. Pokud ale u těchto dodavatelů tvoří tato výroba méně než 20 % z jejich výrobní kapacity, jejich vyjednávací pozice výrazným způsobem narůstá. V případě absence této výroby totiž takovým dodavatelům nehrozí fatální ztráta.

U společnosti D1 se podnik XYZ a.s. s odběry nábytku blíží daným 40 %, takže vyjednávací pozice tohoto dodavatele není příliš silná. U dalších společností jako je např. D1 s.r.o. se tyto odběry pohybují kolem 20 % jejich produkce, proto je vyjednávací pozice této společnosti silnější, což je pro XYZ a.s. nežádoucí skutečnost.

b. Výrobci autorských produktů XYZ a.s. – atypová výroba

Jedná se především o truhlářské dílny do 10ti zaměstnanců a ročním obratem do 20 mil. Korun. Tito dodavatelé jsou schopni vyrábět i velmi složité interiérové prvky na základě zasláných výrobních výkresů. Při výrobě zde dochází ke kombinování různých druhů materiálů sklo, kov, dřevo, plast, kámen, elektrické instalace atd. Jejich vyjednávací pozice je velice silná: jsou si vědomi své řemeslné zručnosti a tím i exkluzivity na trhu, jedná se o výrobky s vysokou přidanou hodnotou služeb a know how. Proto se tyto dodavatelé nebojí za své produkty říci adekvátní cenu.

c. Dodavatelé standardního sortimentu nábytku

Jedná se o velkoobchody, zahraniční zastoupení nebo výroby různého druhu nábytku a interiérových prvků, například IKEA Česká republika, s.r.o., Vitra Koncept s.r.o., Kika Nábytek s.r.o. atd. Jejich vyjednávací pozice na trhu je střední a velmi stabilní, zvláště pokud se jedná o společnosti s historií, díky níž si dokázali na trhu vytvořit stabilní síť dealerů.

d. Dodavatelé interiérových doplňků

Jedná se o velkoobchod, zahraniční zastoupení výrobců či výrobu interiérových doplňků např. žaluzie, tapety, závěsy, koberce, paravány, orientační systémy, atd. Jejich pozice je poměrně slabá v důsledku nahraditelnosti jejich produktů v rámci silného konkurenčního prostředí.

e. Dodavatelé stavebních prací

Jedná se o stavební firmy nebo dodavatele poskytující jednotlivá řemesla. Vyjednávací pozice stavebních firem je velmi slabá v důsledku velmi silného konkurenčního tlaku. U společnosti nabízejících řemesla, kde tvoří přidanou hodnotu řemeslná zručnost, jejich vyjednávací pozice je naopak velice silná v důsledku absence konkurenčního prostředí.

f. Dodavatelé elektroniky

Jedná se především o velkoobchody. Jejich vyjednávací pozice je velmi slabá v důsledku vysoce konkurenčního prostředí. Elektroniku lze totiž velmi dobře specifikovat, jedná se o značkové zboží, které rozvojem internetového obchodu zaznamenalo obrovský rozvoj.

4.2.4.2 Vyjednávací síla zákazníků

1) Instituce státní správy a samosprávy

- a) Vzdělávací instituce
- b) Rozpočtové organizace a spolky
- c) Města
- d) Úřady

Všichni tito výše jmenovaní zákazníci hospodaří s přidělenými prostředky ze státního rozpočtu nebo z různých dotačních programů, jedná se tedy o veřejné finance a proto až na výjimky je pro jejich spotřebu nutno použít ustanovení Zákona o zadávání veřejných zakázek - Zákon č. 134/2016 Sb. Jedná se tedy o regulovaný trh s pevně nastavenými pravidly a s tím spojenými nežádoucími prvky. Vyjednávací pozice těchto zákazníků by měla být velmi silná: jasně vyspecifikovaný poptávaný produkt, jasně dané dodací a platební podmínky, jistota platby. Nicméně tomu tak vždy nemusí být v případě, pokud takovýto zákazník nedbale vypíše výběrové řízení nebo dojde

k ovlivnění zakázky (korupce či personální změny v důsledku změny politické situace). Tyto jmenované jevy vždy negativně projeví při vyjednávací pozici tohoto zákazníka.

2) Vlastníci

a) Průmyslové výroby

Jedná se o majitele různých průmyslových závodů a manufaktur, kteří poptávají vybavení administrativních a průmyslových interiérů. Jejich vyjednávací pozice je střední a to z důvodu přiměřeného konkurenčního tlaku – těchto specializovaných firem se na trhu nenachází velké množství. Tyto dodávky jsou totiž složité na součinnost například se stavebními dodávkami, logistiku dodávek i samotný projekt, protože se jedná většinou o dodávky na klíč.

b) Developeři

Jedná se o zákazníka s velmi vysokou vyjednávací pozicí. Developery vlastní kvalifikovaní investoři, kteří si dokážou pro svůj záměr najmout vysoce efektivní manažerský tým. Dokážou dosáhnout velmi vysoké efektivity díky velmi přesnému plánování a bohatým zkušenostem. Díky kvalitní přípravě včetně financování si tito zákazníci mohou trhu velmi efektivně vybírat své dodavatele.

c) Ostatní soukromé firmy

Jedná se například o společnosti poskytující různé služby nebo soukromé zdravotní instituce, které buď vlastní drobné administrativní objekty, nebo mají takovéto prostory v nájmu. Jejich vyjednávací pozice je slabší. Pokud totiž poptávají dodávku na klíč, málokdy takovýto objem zakázky dosáhne zajímavé výše (nad 1 000 000 Kč), aby byl pro dodavatele poskytující tento produkt zajímavý.

4.2.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tržní segment výroba a prodej nábytku vykazuje velkou dynamiku rozvoje v důsledku mnoha měnících se faktorů, které tento trh výrazným způsobem ovlivňují:

- Moderní trendy ovlivňující vnímání zákazníka – asi není žádným překvapením, že trh s nábytkem ovlivňují módní trendy a dodavatelé, kteří v tomto směru zaspí,

mohou ztratit na trhu svou pozici. Naopak vznik nových prvků dává možnost i vzniku nových dodavatelů.

- Nové postupy a vnímání pracovního místa – tento segment souvisí s výzkumem a vývojem pracovního prostředí: interiér může výrazným způsobem ovlivnit výkon zaměstnance. Dodavatelé, kteří tyto trendy nesledují a nemají vlastní vývoj produktů, které těmto trendům odpovídají, mohou ztratit pozici na trhu. Naopak ti, co si na výzkumu podílí, mohou motivovat nové investory k zakládání různých tzv. start up programů.
- Vývoj nových materiálů – výrobci nábytku musí neustále sledovat vývoj nových materiálů a k tomu přizpůsobovat své produkty. Nové materiály mohou například v jednoduchosti obrábění, váze, zdravotní nezávadnosti, trvanlivosti a ekologické šetrnosti ušetřit dodavateli nemalé finanční prostředky.
- Dotace z EU – různé dotační programy mají výrobce nábytku motivovat k výměně zastaralých výrobních technologií za modernější, zvláště pak za bezobslužné automatické linky v souladu s programem Průmysl 4.0 a za výroby s menší ekologickou zátěží.
- Změna pracovního prostředí – V regionech s vysokou nezaměstnaností pak tyto dotační programy umožňují budování manufaktur na výrobu nábytku na zelené louce. Avšak přínos těchto programů bývá často sporný v důsledku vysokého administrativního zatížení žadatelů, neefektivním vynaložení investic a také pokřivením volného trhu.
- Volný obchod – v důsledku rušení různých celních hospodářských a obchodních bariér mezi státy dochází k přesunům výroby nábytku do zemí, kde nejsou tak vysoké výrobní a režijní náklady: nízké osobní náklady, nízké daně, levné suroviny, investiční pobídky od státu. Tradiční dodavatelé proto alokují výrobu do těchto zemí, přičemž v zemích původních si nechávají pouze obchodní zastoupení. Spojením původních průmyslových podniků s vyspělejšími konkurenty dochází k snížení ceny za daný produkt.

4.2.4.4 Hrozba substitutů

Hrozby substitutů jsou v nábytkářském odvětví obrovské, jelikož téměř vše se dá nahradit výrobkem od jiného výrobce. Firemní konstruktéři a projektanti jsou schopni navrhnout cokoli v rychlém časovém horizontu, takže mohou naplnit jakékoli očekávání

zákazníka. Ale v případě, že je zákazníkovi konkurence sympatičtější, tak dokáže výrobky společnosti XYZ a.s. nahradit lehce. Společnost XYZ a.s. si zakládá především na osobních vztazích a individuálnímu přístupu k zákazníkovi. A tento jedinečný a osobní přístup, jenž zákazníkovi vyhovuje, nahradit nelze.

4.2.4.5 Rivalita firem působících na daném trhu

U dodávek interiérového vybavení na klíč s objemem nad 5 000 000 Kč je rivalita konkurence velmi vysoká. Je to z důvodu omezeného počtu takovýchto zakázek, přičemž všichni dodavatelé mají o tyto zakázky eminentní zájem a jejich možnosti a prostředky jsou téměř vyrovnané. Je zvykem, že zákazník na tyto dodávky vždy vyhlašuje výběrové řízení, kde se prakticky všichni dodavatelé mají možnost potkat. Záleží pak pouze na individuálním posouzení zákazníka ohledně kvality zpracování nabídky nebo na cenové úrovni, které se může odvíjet i od naplněnosti výroby daného dodavatele. Jelikož se jedná o odvětví, které není příliš finančně exponované, jako například stavební zakázky, nebo trhu s elektronikou a jiným spotřebním zbožím, není obvyklé bojovat o zakázky pomocí prostředků patřících do šedé ekonomiky.

4.2.4.6 Zhodnocení Porterovy analýzy pěti faktorů

Firma se zaměřuje spíše na vybavování menších a větších firem a škol, ale divize Zahraniční obchod a komponenty poskytuje také komponenty pro další zpracování. Jelikož firma XYZ a.s. nabízí velké portfolio služeb a zboží, není příliš závislá na malém okruhu konkrétních odběratelů. Ovšem přesto je vyjednávací síla zákazníků je poměrně silná, jelikož společnost XYZ a.s. má vysokou konkurenci a zákazník při každé další příležitosti může změnit dodavatelskou firmu. Vyjednávací síla škol není zas tak silná, jelikož zde nejvíce hraje roli cena z důvodu postupu přes veřejné výběrové řízení. V rámci vyjednávací síly dodavatelů je větší síla dodavatelů nábytku, zejména nábytku na míru. U ostatních dodavatelů je vyjednávací síla nižší.

Hrozba substitutů jse v nábytkářské odvětví obrovská, vše se dá lehce nahradit produktem od konkurence a tedy i rivalita firem působících na daném trhu je vysoká.

4.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Strategická analýza vnitřního prostředí firmy zahrnuje analýzu 5-ti vnitřních faktorů podniku: vědecko-technický rozvoj, marketingové a distribuční faktory, prvky řízení

výroby, faktory pracovních a podnikových zdrojů a bezpochyby zde musí patřit i faktory finanční a rozpočtové. Jednotlivé faktory níže rozeberu dopodrobna.⁴⁵

4.3.1 Vědecko-technický rozvoj

Vědecko-technický vývoj kladně působí na tvorbu konkurenčních výhod firmy a to z toho důvodu, že vede k tvorbě nebo zdokonalení současného produktu, nebo směřuje k zefektivnění výroby a tím ke snížení nákladů.⁴⁶

Firma XYZ a.s. není výrobní podnik, proto je pozornost spíše zaměřována na posun v designu a zlepšování funkčních prvků výrobků. V rámci vývoje nových produktů je zainteresován hlavně ředitel výroby, spolu s vývojovým projektantem, který stál bok po boku majitelům při zakládání firmy a již od začátku vytvářel veškeré produkty této firmy. Nyní má na pomoc s vývojem projektové manažery. Ti se zabývají vývojem produktu pro konkrétního zákazníka, přičemž pokud je u takového nového produktu shledána všeobecná prospěšnost, je takovýto produkt zařazen do našeho katalogu standartních výrobků a nabízen všem. Společnost neustále vyvíjí nové designové produkty, které by měly přilákat nové zákazníky.

4.3.2 Analýza metodou 4P

Marketingovými aktivitami jsou tvořeny marketingové programy, které mají vytvářet a poskytovat hodnotu zákazníkům. Mezi marketingové aktivity patří soubor marketingového mixu, který je definován jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů.⁴⁷ Nejpopulárnější dělení těchto nástrojů vychází od E. J. McCarthyho a nazývá se čtyři P – 4P.⁴⁸

Product (produkt)

Společnost se zabývá tvorbou kancelářských, školních a průmyslových interérů – jedná se tedy o velmi široký záběr a není tedy problém s poptávkami na trhu. Pro každý druh interiéru lze velmi dobře vyspecifikovat druh zákazníka, např. učebny budou poptávat

⁴⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. (s.16)

⁴⁶ Keřkovský, Vykpěl, *Strategické řízení teorie pro praxi* (s. 74)

⁴⁷ Kotler, P. a Keller, K. L. *Marketing a management* (s. 57)

⁴⁸ MCCARTHY, E. J. *Basic marketing: a managerial approach* (s. 41)

vzdělávací instituce, kancelářské interiéry budou poptávat společnost zabývající se službami, průmyslový interiér je poptáván výrobními podniky atd.

Place (distribuční cesty)

Střediska společnosti jsou zároveň obchodními středisky a nachází se v místech s největší koncentrací našich zákazníků. Každé obchodní středisko má k dispozici určitý počet obchodníků, kteří operují v daném regionu a jejich úkolem je získávat a vyhodnocovat a oslovovat potencionální zákazníky, u kterých vznikla poptávka po produktu.

Price (cena)

Společnost XYZ a.s. zastává dvojí cenové strategie: 1. vysoký poměr cena a kvalita – jedná se o běžné poptávané produkty, které tvoří základ pracovního místa např. pracovní stůl, židle, kontejner, skříň. Zde je kladen velký důraz na nízkou cenu a vysokou kvalitu provedení.

2. Vysoká cena, kvalitní design – jedná se o interiérové doplňky vytvořené pro zákazníka na míru. Např. odpočinková místnost, VIP zasedací místnosti, prezentační místnosti, recepční pulty atd.

Promotion (propagace)

Význam marketingových aktivit se pro různé podniky může odlišovat. Podniky se spotřebním zbožím musí mít marketingové funkce poměrně výrazné, zato firmy dodávající produkty pár zákazníkům, jež dokonale specifikují své požadavky, nemusí mít marketing příliš rozvinutý.⁴⁹ Ve firmě XYZ a.s. doposud marketingové aktivity nebyly nijak výrazné, ovšem zvyšování marketingových aktivit do budoucna patří do strategických cílů společnosti. Firma má internetové stránky, kde jsou k dispozici veškeré informace o produktech, společnosti, certifikátech a kontakty. Nyní se již viditelně zvýšila aktivita příspěvků na sociálních sítích, tvorba propagačních materiálů a výstavba nového showroomu pro prezentaci výrobků.

⁴⁹ Keřkovský, Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi* (s. 76)

Katalog interiérových prvků – obsahuje ucelený souhrn všech produktů, které společnost vyrábí či prodává. Tento katalog je fyzicky distribuován na cca 10 000 konkrétních adres a to každé dva roky jako podpora katalogu fungují www stránky a e-shop, kde každý zájemce si může o daný katalog požádat.

Reference – V každém regionu jsou vytipovány tzv. referenční realizace, kterou je možné po předchozí domluvě navštívit s potencionálním zákazníkem.

Vzorkovny – každé středisko má k dispozici stálý showroom, kde je možné vystavit konkrétní sestavy poptávané klientem a které obsahují typovou skladbu nábytkových řad.

4.3.3 Pracovní a podnikové zdroje

Analýzy zdrojů podniku je začátkem posouzení strategické způsobilosti podniku. Jejím cílem je posoudit strategický potenciál základu zdrojů podniku, zejména rozpětí existujících zdrojů, jejich kvalitu, míru, jedinečnost a jak jsou pro konkurenci dosažitelné či napodobitelné.⁵⁰

Úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence

Úroveň výrobních nákladů je průměrná. Důvodem je kombinovaná výroba: výroba atypových prvků – kusová výroba, kombinovaná se sériovou výrobou – velké výrobní dávky. Tento systém výroby je dán poptávkou na trhu.

Dostatečnost výrobních kapacit z hlediska požadavků zákazníků

V souhrnu ročního období se jeví výrobní kapacita jako dostatečná, nicméně díky sezónnosti dochází v exponovaných časech k přetížení výrobní kapacity až na několikanásobek přičemž v časech mimo sezónu bývá výroba naplněná mnohdy jen z 50 %. Řešením je vyrábět mimo sezonu na sklad, což jde jen do určité míry, kvůli finanční náročnosti a vysoké variabilitě produktů díky zakázkové výrobě.

Pružnost (flexibilita) výroby z hlediska požadavků zákazníků

⁵⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza* (s. 77)

Z hlediska pružnosti lze výrobu velmi dobře modifikovat na různé produkty. Z hlediska kapacity je pružnost výroby omezena.

Hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů

Společnost využívá díky spalování dřevěného odpadu k úspoře nákladů na vytápění. Z hlediska využití polotovarů jako zbytků ve výrobě se v budoucnu plánuje zakoupení informačního systému, který lépe využije výrobní zbytky.

Spolehlivost a stabilita výrobních systémů

Výroba se skládá jak z jednoúčelových strojů, které vykazují vysokou spolehlivost, nicméně jsou náročnější na pracovní síly, tak z CNC strojů, které zvládají mnoho operací najednou, ale které v případě poruchy lze těžko nahradit. Situace výpadku nebo poruchy stroje je spíše neobvyklou situací. Díky tomu, že společnost má k dispozici více výrobních dodavatelů nábytku, dá se dlouhodobější výpadek řešit, ovšem je potřeba obdržet aktuální a pravdivé informace o problému zavčas.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Kvalita pracovních zdrojů je přímo závislá na image daného podniku. Mladí, perspektivní zaměstnanci si raději vyberou zaměstnání u společnosti, která je všeobecně známá a těší se určité prestiže či tradice. Společnost XYZ a.s. působí stabilně na trhu již 22 let, což dělá jen část faktorů pro rozhodování. Zbytek tvoří přátelský, mladý a ambiciózní kolektiv a dobré pracovní prostředí. Společnost si zakládá na tom, aby každý zaměstnanec necítil žádná omezení v kariérním růstu.

Image a prestiž podniku

Je dána několika faktory: společnost XYZ se chlubí referencemi od významných zákazníků, produkujícími světové značky.

Společnost vlastní zdařilou obchodní značku – logo.

XYZ a.s. se může chlubit úspěchy na poli designu a je vlastníkem nových cen za design. Roku 2014 výrobek společnosti získal ocenění v kategorii Red Dot Award: Product Design 2014.

Hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky

Osobní náklady v současné době tvoří víc jak 50 % celkových režijních nákladů a proto jejich vyhodnocování z hlediska účelovosti patří mezi prioritní cíle. Společnost se zaměřuje raději na zaměstnávání vysoce kvalifikovaných odborníků, které je však nutné dobře zaplatit a zároveň poptává absolventy VŠ z technických oborů, které je nutno si pro své potřeby vychovat. I když tato strategie přináší zvýšené finanční i časové náklady, společnost v budoucnu nehodlá zaběhlé postupy měnit.

Účinnost informačního systému

Společnost zakoupila moderní informační systém, jedná se o databázi, ke které jsou prakticky všichni zaměstnanci připojeni online. To s sebou nese klady i zápory. Kladem je vysoká dostupnost informací, záporem je vyšší náročnost technologií a vyšší požadavky na počítačovou gramotnost zaměstnanců. Cílem společnosti zůstává strategie řídicí se heslem: veškeré automatické procesy mají dělat stroje, člověk má kontrolovat, inovovat a řešit změny. To se týká hlavně administrativy, která díky politické situaci enormně roste. Negativem se jeví také neustálé změny – upgrady, které jsou nutné v důsledku překotného vývoje informačních technologií a které v důsledku enormně zatěžují edukační systém.

Zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost

Společnost XYZ a.s. má management složený jak ze starších, zkušených manažerů (majitelé a zakladatelé), tak manažerů mladých s malým či žádnými zkušenostmi. Tento systém se osvědčil, kdy zkušení manažeři mají na starost strategii, koučink, majetek a legislativu a mladí, kteří jsou plní energie, plní výkonné funkce včetně řízení obchodu.

Kvalita zaměstnanců

Ve společnost XYZ a.s. pracuje 80 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. O vysoké kvalitě svědčí, že pokud takovýto zaměstnanec odchází z jakéhokoli důvodu, nemá sebemenší problém uplatnit se na pracovním trhu.

4.3.4 Shrnutí

Podnikové zdroje společnosti XYZ a.s. jsou na vysoké úrovni. Společnost se může chlubit zkušenými a vzdělanými zaměstnanci, kteří ovšem znamenají vysoké náklady. Základem je kvalitní informační systém, který tvoří základ komunikace a zdroj informací pro stávající i nové pracovníky. Společnost má omezené zdroje v rámci kapacity výroby, která v sezónních špičkách přeplněna a vytváří tak slabé místo v plynulosti zásobování a výroby. Omezené a komplikované jsou nové lidské zdroje, které společnost musí stále nalézat a zaškolovat.

4.3.5 Finanční ukazatele

Cílem finanční analýzy je zhodnotit zdraví podniku, jeho výkonnost a postavení z finančního pohledu. Používá se k posouzení minulého vývoje podniku, ale také k analýze vývoje budoucího, což je pro strategickou analýzu zásadní.⁵¹

Rentabilita aktiv

Považuje se za hlavní měřítko rentability celkových zdrojů investovaných do podnikání – jak efektivně je ve firmě vytvářen zisk bez ohledu na to, jaké zdroje tento zisk tvoří. K měření rentability celkových aktiv používáme zisk před zdaněním a úroky, protože měří rentabilitu bez vlivu způsobu financování a bez vlivu daně z příjmu. Patří mezi nejdůležitější ukazatele finanční analýzy, hodnota by měla být minimálně 8 %.⁵²

Položka/Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VH před zdaněním	385	193	148	1304	4406	3712
Aktiva celkem	33 448	35 385	68 581	60 576	71437	63040
ROA %	1,1	0,5	0,2	2,1	6,1	5,8

Tabulka 3 Vývoj ukazatele ROA⁵³

Vývoj tohoto ukazatele je naštěstí rostoucí. Roku 2010 byla hodnota znepokojivě nízká a společnost tak dosahovala velmi malých výnosů, ale v průběhu let se tato hodnota zlepšila a již se blíží k požadované minimální hranici. Což byla pro management

⁵¹ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*

⁵² FinAnalysis – Finanční analýza firmy, www.finanalysis.cz [online]

⁵³ Obchodní rejstřík – Výroční zpráva XYZ a.s., www.or.justice.cz [online]

společnosti výborná zpráva, jelikož efektivita vytváření zisku firmy se zlepšuje. V roce 2014 měl tento ukazatel nejvyšší hodnotu, ovšem o rok později se z důvodu poklesu tržeb jeho hodnota zase snížila.

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE je pojem, který označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů a porovnává čistý zisk společnosti s majetkem, který majitelé vložili do společnosti. Je zajímavý především pro majitele firmy, kteří díky němu mohou zjistit, jaký je výnos vytvářený jejich zdroji a jestli je dostatečný. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat okolo 15 % - 20 %.⁵⁴

Položka/Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VH před zdaněním	385	193	148	1304	4406	3712
Vlastní kapitál	2408	2539	2632	2994	6538	9492
ROE	15,9	7,6	5,6	43,5	67,4	39,1

Tabulka 4 Vývoj ukazatele ROE⁵⁵

Vývoj tohoto ukazatele v čase je velmi proměnlivý. Tento ukazatel se změnil v roce 2013, jelikož v tomto roce prudce vzrostl výsledek hospodaření, zatímco vlastní kapitál se změnil pouze nepatrně. Zvýšení tohoto ukazatele považují pro podnik XYZ a.s. jako kladný výsledek.

Likvidita

Tyto hodnoty ukazují, jak je na tom firma ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům. – jak rychle je schopna tyto své závazky splácet. Likvidita vyjadřuje míru náročnosti přeměny majetku do hotovostní formy. V návaznosti na míru obtížnosti jednotlivých složek aktiv přeměnit se na likvidní prostředky se rozlišuje likvidita běžná, pohotová

⁵⁴ FinAnalysis – Finanční analýza firmy, www.finanalysis.cz [online]

⁵⁵ Obchodní rejstřík – Výroční zpráva XYZ a.s., www.or.justice.cz [online]

a hotovostní. Solventnost je schopnost "podniku získat prostředky na úhradu svých závazků".⁵⁶

Likvidita běžná

Znáznorňuje, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků, neboli kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele, kdyby v daném momentě vyměnila tato oběžná aktiva na hotovost.⁵⁷

Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky + běžné bankovní úvěry

2011	2012	2013	2014	2015
1,8	0,7	0,7	0,8	0,9

Tabulka 5 Likvidita běžná⁵⁸

Uvedený ukazatel vyjadřuje "kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku." Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Doporučenou hodnotou ukazatele je 1,5 - 2,5. U obchodních podniků se hodnota může blížit 1,⁵⁹ což je případ společnost XYZ a.s.

Obecně lze říci, že čím vyrovnanější jsou příjmy firmy a čím jistější jsou zdroje jejich příjmů (např. pomocí rámcových smluv se zákazníky), tím může být hodnota běžné likvidity blíže jedné.⁶⁰ Společnost XYZ a.s. sice rámcové smlouvy se zákazníky nepoužívá, ale vybavuje nábytkem mnoho obrovských firem, které lze považovat za věrné zákazníky. Tento zdroj příjmů přispívá k relativně vyrovnané platební morálce a podnik nemá s likviditou až tak výrazné problémy, že by muselo dojít k prodeji dlouhodobého majetku.

Pohotová likvidita

Tato likvidita nazývána také Likvidita prvního stupně, je očištěna o položku zásoby. Jinými slovy, kolika korunami pohledávek a hotovosti (pokladna či bankovní účet)

⁵⁶ FinAnalysis – Finanční analýza firmy, www.finanalysis.cz [online]

⁵⁷ Tamtéž

⁵⁸ Obchodní rejstřík – Výroční zpráva XYZ a.s., www.or.justice.cz[online]

⁵⁹ BusinessVize – Ukazatelé likvidity, www.businessvize.cz[online]

⁶⁰ Tamtéž

je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 - 1,2.⁶¹

Pohotová likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

2011	2012	2013	2014	2015
1,2	0,8	0,7	1,2	0,7

Tabulka 6 Likvidita pohotová⁶²

Díky těmto hodnotám můžeme vidět, že podnik si v rámci pohotové likvidity vede podle doporučených mezí. Je zřejmé, že společnost disponuje velkým množstvím skladových zásob, jelikož termíny dodání se pohybují v řádu několika měsíců, je potřeba odhadovat nákup komponentů velmi dopředu. V poslední době je snaha o snižování množství zásob, ovšem v případě nedostatku komponentů nastává velký problém s dodatečnými náklady kvůli získání komponenty ihned.

Obrat zásob

Značí, kolikrát je během roku každá položka zásob změněna v hotovost a tedy prodána a znovu uskladněna. Nabízí přehled o úrovni likvidity zásob podniku. Doporučená hodnota pro tento ukazatel je od 4,5 do 6.⁶³

Obrat zásob = tržby / zásoby

2011	2012	2013	2014	2015
9,5	8,4	7,8	11,9	9,1

Tabulka 7 Obrat zásob⁶⁴

Společnost XYZ a.s. není výrobním podnikem, takže nemusí držet příliš velké množství zásob. Ovšem je potřeba objem zásob sledovat a optimalizovat.

Pasiva – ukazatel zadluženosti

Jedná se o informace týkající se úvěrového zatížení firmy a ukazatele měří rozsah, ve kterém společnost využívá pro své financování cizí kapitál. Do určité míry je to jev žádoucí, ale nesmí to firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. I vysoká

⁶¹ Finanční analýza firmy, www.faf.cz [online]

⁶² Obchodní rejstřík – Výroční zpráva XYZ a.s., www.or.justice.cz [online]

⁶³ BusinessInfo, www.businessinfo.cz [online]

⁶⁴ Obchodní rejstřík – Výroční zpráva XYZ a.s., www.or.justice.cz [online]

zadluženost nemusí znamenat negativní charakteristiku společnosti. Ve správně fungující společnosti může vysoká finanční páka napomáhat k rentabilitě vlastního kapitálu.⁶⁵

Zadluženost = dlouhodobé závazky + bankovní úvěry dlouhodobé / celková aktiva * 100

2011	2012	2013	2014	2015
48 %	56 %	45 %	32 %	20 %

Tabulka 8 Zadluženost XYZ a.s. v %⁶⁶

Čím nižší je ukazatel zadluženosti (tedy čím více vlastního kapitálu společnost využívá), tím pochopitelně lépe pro banku při posuzování nového financování.⁶⁷ Společnost XYZ a.s. má v tuto chvíli ukazatel s velmi nízkými hodnotami, což svědčí tomu, že bankovní instituce by s úvěrem pro tuto firmu neměla mít problém.

4.3.6 Shrnutí

Finanční ukazatele značí zdraví podniku. Podnik sice vykazuje velké změny v rentabilitách vlastního kapitálu a aktiv, ale situace se zlepšuje a stabilizuje. Likvidita podniku značí, že podnik je schopen dostat včas svým závazkům a zásoby jsou vzhledem k charakteru obchodní firmy na zbytečně velké úrovni a je potřeba objem hlídat. Ukazatel zadluženosti říká, že podnik má poměr zadlužení vůči aktivům v přijatelné úrovni a bankovní instituce by neměla mít problém s poskytnutím úvěru.

4.3.7 Analýza očekávání rozhodujících stakeholders

Pro úspěšnost strategie je nutné, aby strategie nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících činitelů, kteří mají s firmou něco společného – tzv. „stakeholders“.⁶⁸

Majitelé

Majitelé jsou stále v produktivním věku a jsou plně zaměstnáni řízením společnosti. Dochází k synergii očekávání finančního ohodnocení a zároveň uspokojení z pracovních úspěchů. Majitelé se mohou kdykoli rozhodnout ukončit práci v exekutivě

⁶⁵ Kislingerová, E. a Hnilica, J. *Finanční analýza krok za krokem* (s. 32)

⁶⁶ Obchodní rejstřík – Výroční zpráva XYZ a.s., [www.or.justice.cz\[online\]](http://www.or.justice.cz[online])

⁶⁷ Grünwald, R. a Holečková, J. *Finanční analýza a plánování podniku*.

⁶⁸ Keřkovský – Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi* (s. 70)

zvolením svých zástupců a posunout se do pozice rentiérů, to však není v současné době jejich cílem. Jejich cílem je vlastním přičiněním posunout společnost do zóny úspěchu a tím uspokojit své ambice.

Management

Jedná se především o mladé manažery a z toho také vyplívá jejich očekávání. Začínali jako obyčejní zaměstnanci a byly vybráni díky své pílí a úsilí, čímž dávají příklad ostatním. Jejich očekávání se skládá z dobrého finančního ohodnocení, které bude z části poskytnuto ze zisku firmy a zároveň z možnosti stále poznávat nové věci.

Zaměstnanci

Očekávání nových zaměstnanců zahrnuje přátelský kolektiv, dobré pracovní prostředí a možnost kariérního postupu. Všichni samozřejmě očekávají, že svou pílí budou dobře finančně ohodnoceni.

Dodavatelé

Dodavatelé mají často velký zájem spolupracovat na prodejní strategii a na tvorbě produktu. Mnohdy se také jedná o dodavatelsko – odběratelský vztah. Dále očekávají vždy dlouhou obchodní spolupráci a zpětnou vazbu, která jim umožní adekvátně reagovat na požadavky trhu.

Zákazníci

Dlouhodobí zákazníci očekávají, že budou informováni o novinkách na trhu, neměnnost kvalitního přístupu a zlepšování cen, popřípadě bonusy za dlouhodobou spolupráci. Noví zákazníci očekávají, že nabídnuté produkty a servis budou vykazovat stejně vysokou kvalitu i v budoucnu, aby nemuseli měnit dodavatele.

Vláda

Vláda čeká zvládnutí veškerých legislativních a jiných požadavků, dále pravidelné platby a co největší daně.

4.3.7.1 Závěr

Na závěr se dá shrnout, že všichni očekáváme, že každý dostane to, co mu náleží a že se všem bude dařit a že budeme žít ve stabilním prostředí.

4.4 Metoda SWOT

Metoda SWOT je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů působících na úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. Podstatou SWOT analýzy je identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky organizace a klíčové příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats) vnějšího prostředí.⁶⁹ Z podstaty této analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zacílen na odstranění slabin a hrozeb a využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina či hrozba ze SWOT by měla mít v návrhu strategie svůj protějšek a tedy opatření, které ji eliminuje.⁷⁰

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none">- vybudovaná základna zákazníků- dlouhodobé vztahy se zákazníky- zavedené informační zdroje - databáze zákazníků (důraz na přímou komunikaci)- schopnost získávat zpětnou vazbu od zákazníků- čínorodý tým zaměstnanců- tržní výklenek Cool školy- vysoká flexibilita reakce na požadavky trhu- agilita a dravost vycházející z mladého kolektivu zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">- závislost na dodavatelích- nízké investice do reklamy- nízké povědomí o značce- nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců- slabá personální politika- dlouhé dodací termíny- absence kapitálových zdrojů- závislost produktu na ekonomickém růstu
	Příležitosti	Hrozby

⁶⁹ Kotler, P. Keller, K. L., *Marketing management* (s.90)

⁷⁰ Keřkovský – Vykypěl, *Strategické řízení teorie pro praxi* (str. 99)

Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy - spolupráce s novými developery - vzrůst počtu pracovních příležitostí a tím víc poptávek po interiéru - fondy EU - vzestup informačních technologií - nové, designové produkty - proniknutí na nové trhy - motivace zaměstnanců - nábor absolventů a studentů 	<ul style="list-style-type: none"> - cenové války konkurence - navyšování cen od dodavatelů - nespolehlivost dodavatelů - platební morálka zákazníků - vstup nové konkurence na trh či posílení síly stávající - personální změny – průmyslová špionáž - finanční náročnost nové výrobní linky - neznalost jazyka
-------------------------	--	---

Tabulka 9 Matice SWOT

Silné stránky

Díky tomu, že společnost nevlastní žádné strojní zařízení, nemusí se tak starat o správné naplnění výroby a o výrobní plán a lépe se pak daří vytěžovat realizaci zakázek v případě prodejních špiček v době sezóny (rozdělení objednávek mezi více dodavatelů). Společnost svým způsobem může ovlivňovat výrobu u některých dodavatelů, jejichž produkce pro společnost XYZ a.s. dosahuje 40 % a více z celkového obratu dodavatele.

Silnou stránkou společnosti je zaměření na tržní výklenek s jasně definovaným okrajem a s jasně danou marketingovou strategií, kterou lze velmi efektivně zacílit – divize Cool školy. Každý rok je posláno cca na 7 000 adres katalog školního nábytku, který obsahuje přes 1000 položek a ve spolupráci s e-shopem umožňuje zákazníkovi samostatně vybrat a objednat potřebný sortiment.

Mezi silné stránky firmy řadím dobrý informační systém, ve kterém se nachází všechny kontakty zákazníků. Další silnou stránkou je dobrá základna stálých zákazníků, se kterými je navázána dlouhodobá spolupráce a společnost se snaží o dobré vztahy. Zaměstnance firmy považují za velmi schopné a zákazníci dle mého názoru oceňují lidský, ale na druhou stranu profesionální přístup. A jelikož tým je opravdu čínorodý, je možné na základě dlouholetých zkušeností identifikovat, co zákazníci zaujme více, než přístup konkurence. Zvláště, když obchodní zástupci

dokážou získávat informace o skutečných potřebách zákazníků rovnou ze schůzek a z jednání.

Slabé stránky

Absence vlastní výrobní linky – Společnost XYZ a.s. v současné době nevlastní žádné vlastní strojní zařízení pro zpracování materiálů na polotovary, i když je vlastníkem autorských práv ke svým výrobkům. Z toho plyne omezená možnost ovlivňovat či přímo zasahovat do výrobního procesu a měnit tak danou kapacitu výroby či jakou zakázku upřednostnit či pozdržet.

Společnost nemá žádnou dlouhodobou marketingovou strategii, pokud vynaloží peníze na marketing a reklamu, v žádném případě se nejedná o dlouhodobý marketing nýbrž jen o ojedinělé akce připomínající výstřely z děla. Společnost na marketing vynakládá méně než 1 % z obrátu.

Slabá personální politika. Ve společnosti je velmi těžké definovat správný způsob předávání znalostí a informací a to z dlouhodobého hlediska. Personální balíček obsahující veškeré informace není aktualizovaný, chybí plán personálního rozvoje, chybí strategie nabírání nových zaměstnanců. Trh s nábytkem je velmi pružný, ale osobní náklady tvoří víc jak 50 % režijních nákladů a zaškolit nové pracovníky trvá minimálně dva roky. Přesto společnost preferuje nábor absolventů, které si potom doškoluje sama.

Za další nedostatek považuji to, že firma nemá jasně definovanou firemní misi, kterou by zákazník měl povědomí a při vyslovení názvu firmy měl i doprovodnou informaci, co je pro společnost XYZ a.s. stěžejní. Například zvolení jasného, vypovídajícího sloganu.

Příležitosti

Společnost je na trhu už přes 20 let a opírá se o tradici. Společnost je vlastníkem velmi lukrativního loga, které v současné době není marketingově správně využito.

Formu reklamy a obesílání katalogů doposavad nešlo aplikovat i na zákazníky z divize Moderní design, nicméně s rozvojem procesů umožňující sběr dat (tzv. BIG data) lze přes tyto poskytovatele aplikovat cílenou reklamu i do tohoto segmentu.

Náborem absolventů a školením na patřičné pozice je společnost schopna prakticky eliminovat negativní zvyky a zkušenosti z předchozích zaměstnání a vychovat si člověka tak, jak potřebuje. Absolventi dále přináší do společnosti nový, svěží vítr. Určitá svoboda v kreativitě pomáhá k tvorbě nových postupů a respektování přicházejících trendů.

Spolupráce se studenty z vysokých škol může znamenat příležitost, jak získat poměrně levnou výpomoc a do budoucna kvalifikovaného zaměstnance.

Definice jasné firemní mise.

Hrozby

Velmi se obávám, že při zvyšování produkce firmy bude tlak na dodavatele nábytku, kteří nebudou schopni dostatečně rychle reagovat na zvýšení objednávek, a považují to za velkou hrozbu. Tyto nepokoje by pocítili jak zaměstnanci, tak hlavně zákazník. Této hrozbě může management firmy předejít založením vlastní výroby, což je dosti personálně, inovačně i technicky a finančně náročné.

V případě pořízení vlastní výrobní linky je nutno kapacitu výroby plánovat na několik let dopředu kvůli vyšším investicím. Ohrožení spočívá ve vysoké dynamice trhu, přičemž nelze garantovat, že produkt, který se vyrábí dnes, se bude vyrábět a prodávat i za několik let. Dále je nutno kvůli investicím do výroby spolupracovat s finančním ústavem a splácení úvěru může být ohroženo nižší poptávkou po daném produktu. Další ohrožení ve výrobě – nové výrobní linky vyžadují vysoce kvalifikovaný personál, kterého je už nyní na trhu nedostatek, takoví zaměstnanci jsou v mnohem lepší vyjednávací pozici ohledně jejich platů, s čímž roste tlak na náklady. S řízením své vlastní výrobní linky nemá společnost XYZ a.s. žádné zkušenosti.

Je nutno dobře vybrat se kterou marketingovou společností na tomto základě spolupracovat aby nedošlo k přepálení reklamy a aby vynaložené prostředky splnily účel. Určitým ohrožením může být i díky lepší publicitě případné negativní reference ze

špatně zrealizovaných zakázek. Dále může větší marketingová kampaň vyprovokovat konkurenci k nepředvídatelným reakcím.

Další hrozbou je skutečnost, že absolvent nastupuje za nižší plat, protože jeho zkušenosti a znalosti nedosahují potřebné úrovně. Takovému člověku je třeba se věnovat a doškolit ho na potřebnou kvalifikaci. V tomto procesu hraje velmi důležitou úlohu školitel, který má na zaměstnance patřičný čas. Takovýto zaměstnanec, pokud je dobře zaškolen, se pak stává personou s vysokou kvalifikací, o něhož může mít evidentní zájem konkurence. Pokud člověk bude neloajální, může odejít ke konkurenci za vidinou vyššího osobního ohodnocení a s ním ke konkurenci odejde i know how.

Jelikož chce společnost XYZ a.s. expandovat na zahraniční trhy, pokládám také za hrozbu nedostatečnou znalost zaměstnanců cizího jazyka.

Identifikace problémů

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a nedostatečná personální politika.

Nespolehliví dodavatelé a výrobní kapacity.

Nedostatečná marketingová činnost.

Zastaralé produkty.

Cesty k řešení

Koncepce odměňování, mzdového vývoje, časté školení či možnost účasti na různých výstavách v zahraničí. Nábor studentů vysokých škol na brigády a výpomoci. Motivace mladých architektů k vývoji své vlastní designové řady. (Zaškolení vedoucích pracovníků v oblasti lidských zdrojů. Finanční odměna zaměstnanců za přivedení nového zaměstnance).

Problém ve výrobě řešit nejlépe zakoupením většinového obchodního podílu ve společnosti, která takovouto linku vlastní. A přes kapitálovou účast takto ovlivňovat chod výroby.

Posílit marketingovou činnost – využití nápaditého loga společnosti s nově a jasně definovanou misí. Umístění reklamy do odborných časopisů, na tramvaje ve velkých

městech či výrobou nápaditých předmětů s logem firmy. Spolupráce s novou marketingovou agenturou.

Motivovat vlastní designéry finanční odměnou za vývoj nových produktů. Vyhlášení soutěže pro studenty se zaměřením na vývoj či zlepšení nového produktu.

4.4.1.1 Shrnutí

Pro budoucnost je velmi důležité velmi dobře znát slabé a silné stránky konkurence. Slabých stránek je třeba využívat, silné stránky je nutné brát jako motivaci neustále se zdokonalovat a vyvíjet. Pokud společnost neztratí přehled o konkurenci, dokáže díky svému dynamickému rozvoji vždy na všechny hrozby adekvátně reagovat. V budoucnu lze předpokládat určité posílení pozice a to v důsledku lepší efektivity vyplývající z dlouhodobě získaných zkušeností, nicméně je málo pravděpodobné, že by společnost mohla prorazit a stát se leadrem na trhu. To samé ovšem platí i o možném krachu.

4.5 Návrh strategie

V této části se budu věnovat vypracování vlastních návrhů konkurenční strategie. K tomuto mi poslouží všechny analýzy, kterými bylo podrobeno jak vnější prostředí, tak vnitřní prostředí společnosti XYZ a.s.

4.5.1 Volba generické strategie

Nákladová strategie

Předpokladem této strategie je využívání úspor z rozsahu výrobou velkých objemů redukováného počtu výrobků, nepřiliš časté změny sortimentu výrobků – mělo by se směřovat k hromadné a sériové výrobě s nižšími jednotkovými náklady.⁷¹ Tato strategie je již nyní používána u výrobků, které jsou dováženy z Asie a tyto produkty jsou nakupovány na sklad, zde je možné dosáhnout úspor z rozsahu. Tyto výrobky jsou nabízeny pouze se základními funkcemi, orientace na spotřebitele se standardními požadavky, a jelikož se jedná o typové výrobky, nejsou zde dodatečné náklady s návrhem individuálního výrobku.

⁷¹ Keřkovský, Vykypěl. *Strategické řízení firmy* (s. 105)

Ve firmě je tato strategie okrajově používána pro typizované výrobky, ovšem v případě zaměření veškerých činností této společnosti ubírajících se směrem nejnižších nákladů by byla potřeba některých změn. V případě volby této strategie by bylo nutné co nejvíce výrobků pořizovat z co nejlevnějších zdrojů na sklad a v rámci výrob dřevěného nábytku by bylo nutné zmenšit variabilitu dekorů a omezit kvalitu produktů. Bylo by nutné vyrábět pouze omezený okruh typizovaných výrobků, aby bylo dosaženo co nejnižších nákladů na výrobu. Poptávka by tedy musela být spíše ovlivňována, než uspokojována a měla by být stálá, bez větších výkyvů, čehož je v rámci silné konkurence ze zahraničí náročné dosáhnout.

Strategie diferenciac

Ve strategii diferenciac je nejdůležitější zákazníkovi nabídnout něco, zač je ochoten platit více a konkurenti tento produkt či službu nemohou snadno napodobovat. V případě volby této strategie firma může nabídnout vysokou kvalitu výrobků, jelikož používá kvalitní materiály a také vysokou technickou úroveň, jelikož produkty jsou konstruovány specialisty v oboru nábytkářství. Dalším předpokladem této strategie je nabídnutí vysoké úrovně servisu a poprodejních služeb, na čemž si společnost XYZ a.s. zakládá již dnes.

„Focus“ strategie

Tuto strategii sledují většinou malé, začínající firmy⁷², což firma XYZ a.s. s dvaadvacetiletou historií není. Je ovšem možné uznat, že variabilitou nabízených služeb firma nemůže ve všech oblastech dosahovat úspory z rozsahu a tedy konkurovat nákladově. Zvolením této strategie by se firma musela zaměřit pouze na vytváření vysoce designových administrativních prostor a zaměření se na soukromé školní prostory, které disponují dostatkem finančních prostředků pro vybavení školky či školy, které by ve svém interiéru vyžadovali exkluzivní prvky, které jsou jedinečné. Firma by musela zúžit okruh své působnosti a specializovat se na užší okruh zákazníků se specifickými požadavky.

⁷² Keřkovský, Vykypěl. *Strategické řízení firmy* (s. 108)

4.5.2 Možné alternativní směry strategického rozvoje

Strategie stability

Tuto strategii většinou sledují podniky, které dělají věci dobře a jsou se svými výsledky spokojeny, jelikož tato strategie je méně riziková. Dá se říct, že podmínky musí být velmi špatné nebo příležitosti tak dobré, aby se podnik rozhodl pro větší riziko a zásadně změnil svou strategii.⁷³ V případě společnosti XYZ a.s. by se pozornost musela dále ubírat na typové zboží, zejména vybavování obyčejných kanceláří a typických školských prostor ve velkých objemech nábytku. Tyto časy jsou již pryč a nyní zákazník vyžaduje exkluzivní a netypické vybavení, což znamená změnu v postupech a fungování společnosti XYZ a.s.

Strategie stability je vhodná, jestliže podnik dělá věci dobře, okolí není příliš proměnlivé a na prosperitě firmy zainteresovaní stakeholders jsou se strategickou orientací firmy spokojeni. Jelikož podmínky nyní nejsou příliš příznivé, tato strategie pro firmu XYZ a.s. nebude příliš vhodná. Podnik sice dělá věci dobře, ale zákazník má v dnešní době jiné požadavky. Požadavky okolí se mění – zvyšující se agresivita konkurence či nespolehlivost dodavatelů jsou již standardem. Stakeholders jistě neočekávají odvedení prodejů z důvodu prohraných zakázek a tedy poškození zisků společnosti, proto je potřeba zvolit rizikovější strategii.

Strategie expanze

Strategie stability může v měnících se oborech znamenat krátkodobý úspěch, z hlediska dlouhodobého však úspěšná být nemůže. Expanze je nezbytná pro přežití zejména v podmínkách proměnlivého okolí. Jelikož v okolí podniku XYZ a.s. probíhají jisté změny, je potřeba využít novou strategii k udržení společnosti ve hře. Strategie expanze by v případě XYZ a.s. znamenala změny v oblasti podnikání – nové výrobky, nové trhy nové funkce. V rámci akvizice s výrobní společností by mohla snadněji vyvíjet nové výrobky, snadněji upravovat objemy produkce dle požadavků trhů, zlepšení cen vlastních výrobků a přes úzkou spolupráci s určenou společností proniknout na zahraniční trhy.

⁷³ Vykypěl, Keřkovský. *Strategické řízení teorie pro praxi (s. 111)*.

Strategie útlumu, omezení

Strategie omezení se uplatňuje tehdy, pokud podnik dělá věci špatně, a když hrozby okolí a slabé stránky podniku jsou tak velké, že převyšují silné stránky podniku.⁷⁴ Situace podniku XYZ a.s. není tak kritická, ovšem strategii útlumu bude potřeba aplikovat na divizi podniku Cool školy. Tato divize měla mnoho málo ziskových zakázek a nyní by se měla zaměřit na specializované projekty, které přinesou společnosti nové zkušenosti a prestiž.

Kombinovaná strategie

Tato strategie se využívá např. u velkých podniků, které mají své vnitřní divize, což je případ analyzované firmy XYZ a.s. Do budoucna je snaha tyto divize a jejich strategie a postupy spojovat, ovšem mírné rozdíly ve strategiích se zde mohou vyskytnout. Například plánovaná strategie utlumení byznysu v sekci Cool školy a zaměření se na specializované prvky. Zaměřit se na specializované prvky chce i divize Moderní design a Zahraniční obchod, takže tyto dvě strategie by byly aplikovány souběžně.

Strategické alternativy

A – strategie stability

B – strategie útlumu

C – strategie expanze

Strategie	Výhody	Nevýhody
A Prodej typového nábytku s nižšími cenami s klasickou dopravou a montáží.	Snížení nákladů, administrativní zátěže a snížení požadavků na technické odborníky a inovace.	Odvedení prodejů od více až dosud ziskových modelů a možná poškodí celkové zisky, know how a konkurenční výhody společnosti.
B Zaměření se na tvorbu	Zaměření se inovace a	Ztráta spousta milionů a

⁷⁴ Vykypěl, Keřkovský. *Strategické řízení teorie pro praxi* (s. 112).

vizualizací a návrhů realizací za poplatek a tvorba „jistých“ zakázek.	technologie. Zvyšování know how a konkurenční výhody firmy.	v rámci veřejných zakázek či výběrových řízení na dodavatele nábytku do firem i škol.
C Snížení cen typových výrobků, zaměření se na speciální a nové výrobky a služby a proniknutí na zahraniční trhy.	Proniknutí na nové trhy zajistí zaměření se na výrobu a prodej více ziskových projektů pro velké společnosti, firmy a školy.	Možná ztráta trhu státních škol či menších českých firem, které se v budoucnu mohou rozvíjet.

Tabulka 10 Výhody a nevýhody možných alternativ prodeje nábytku

4.5.3 Interní a externí strategický rozvoj

Tato kapitola je zaměřena na identifikaci různých variant strategických alternativ, které si společnost XYZ a.s. může ve svém budoucím rozvoji zvolit.

Interní expanze

Tato strategie bývá prováděna rozšiřováním existujících trhů, přidáním nových výrobků a nových trhů. Firma XYZ a.s. by mohla zacílit obchodní strategii na nový produkt např. „*Budete se v práci cítit jako doma*“ a oslovit společnosti, které vyvíjí či poskytují služby. Takto by získala vstup na nové trhy a nabízela by nové produkty, které by byly tvořeny dle přání a možností zákazníka. Takto by časem byla vytvořena nová specializace a know how. Těmto zákazníkům by společnost dodávala jak pracovní místa, tak atypické odpočívárny, meeting roomy, recepce či kuchyně - s vysokou přidanou hodnotou.

Externí expanze

Změna statutu: fúzování poboček i v zahraničí i do evropské společnosti a z toho plynoucí větší prestiž a snadnější zakládání zahraničních poboček v zemích EU. Akvizice – nákup většinového obchodního podílu od strategického dodavatele.

Strategie – akvizice s firmou	Výhody	Nevýhody
D2 a.s.	Velmi levný dodavatel nábytku. Akvizice v této	Tato firma působí pouze na Českém trhu. Tento dodavatel

	firmě by zajistilo snížení výrobních nákladů.	nemá velký vliv, takže by nedošlo ke zlepšení pozice oproti stávající, která je uspokojivá.
D1 s.r.o.	Strategický dodavatel, u kterého by firma XYZ a.s. zlepšila vyjednávací pozici. Proniknutí na zahraniční trhy – Německo.	Velké finanční zatížení pro realizaci. Nejasnosti v organizační úrovni firem.
K13 a.s. - konkurent	Zisk nových trhů, nových zákazníků a rozšíření sortimentu.	Velké finanční zatížení, zdoluhavé jednání. Nepříliš zásadní rozšíření velikosti trhu.

Tabulka 11 Možné varianty externí expanze firmy XYZ a.s.

Interní stabilita

Zavedení controllingu do realizace zakázek. Doimplementování zlepšovacích návrhů do informačního systému. Vytvoření plánů kariérního růstu a školení. Vyšší komunikační efektivita v rámci firmy a zlepšení fungování a efektivity reklamní činnosti. Vytvoření systému pravidelného marketingu přes sociální sítě a informační technologie, např. vytvoření redakčního týmu pro pravidelné vydávání měsíčníku, který bude zasílán stálým zákazníkům. Neustálé informování stávajících zákazníků o všech novinkách a trendech.

Externí stabilita

Tato strategie představuje udržení tržního podílu. Společnost XYZ a.s. zastávala tuto strategii doposud a již druhým rokem se nedaří dosáhnout takových tržeb, jako v předchozích letech. Je na čase zvolit jinou strategii podnikání této společnosti zavčasu.

Interní omezení

Zavedení systému řízení režijních nákladů pomocí daných rozpočtů. Vyřazení některých výrobků výrobního programu (nízká přidaná hodnota, vysoká výrobní náročnost). Opuštění trhů s veřejnými zakázkami.

Externí omezení

Sloučení obchodního střediska s výrobním skladem. Zrušení divize Cool školy.

Externí a interní kombinovaná strategie – joint ventures

Podnik XYZ a.s. by také mohla uvažovat o spolupráci s jiným podnikem na bázi kontraktu výhodného pro obě strany či joint ventures.

Strategický partner	Výhody	Nevýhody
K6 a.s.	Spojení sil těchto dvou podniků a zlepšení pozice na trhu. Odstranění jednoho konkurenta. Snížení vyjednávací pozice dodavatelů.	Vyzrazení firemního know how a politiky slabšímu konkurentovi. Tento konkurent nevlastní ani výrobu, takže snížení nákladů by nebylo příliš zásadní.
K10 s.r.o.	Získání nových zakázek, na které by tato společnost neměla prostor.	Možná ztráta nezávislosti a podřízení se silnější společnosti.

Tabulka 12 Možné varianty joint ventures

Se společností K6 a.s. by se muselo jednat o strategii postupné integrace, časem by bylo pro XYZ a.s. nejvýhodnější dojít k fúzi. Tato strategie by vyžadovala velké vyjednávací schopnosti a dohodu a zájem majitelů o spojení podniků.

Se společností K10 s.r.o. by se jednalo o strategii „spolu a rozdělit“. Tato strategie by byla výhodná zejména pro XYZ a.s., kdy by získala zkušenosti a zákazníky společnosti K10 s.r.o., na které tato společnost nemá prostor. Takto získané zakázky by ušetřily mnoho sil.

4.5.4 Závěr

Firma XYZ a.s. má na výběr z mnoha strategií, které mohou a nemusí být v budoucnu prospěšné. Vzhledem k problémům a nedostatkům firmy je potřeba důkladně vybrat strategii, která tyto problémy bude eliminovat. S důrazem na problém se spolehlivostí dodavatelů je nejzajímavější strategie Externí expanze a akvizice se strategickými

dodavateli. Konkrétněji akvizice s firmou D1 s.r.o. zároveň nabízí proniknutí na zahraniční trhy, které společnost XYZ a.s. také do budoucna zamýšlí. Tato firma je na prodej, což je pro společnost XYZ a.s. příznivá zpráva. Sledování strategie Interní expanze společnosti také nabízí nové možnosti, které by mohly zajistit rozšíření existujících trhů, což je také jeden z cílů společnosti. Kombinace těchto strategií by nabízela: vytvoření statutu evropské společnosti umožní tvorbu poboček v zemích EU s největší poptávkou a spolu se sledováním marketingové strategie na nový produkt: „V práci se cítím jako doma“.

Velmi zajímavá je také možnost joint ventures s jinými firmami, což by mohlo zajistit posun v technické úrovni projekce a snadnější přístup k získání nových zákazníků.

Výběr strategie Interní stability: důsledně dbát na dodržování stanovených principů a klást důraz na důkladné zaškolení zaměstnanců, doimplementovat všechny postupy do informačního systému (např. modul reklamace). Sledování této strategie je důležité pro fungování postupů uvnitř firmy, ovšem v nynějším prostředí je nutné zvolit agresivnější rozvoj pro udržení na trhu.

4.5.5 Strategie diverzifikace

V rámci strategie rozšiřování obchodovaného sortimentu se snahou o zmenšení závislosti na trzích, se společnost může ubírat dvěma směry a to soustředné či konglomerátní diverzifikace

Strategická varianta	Expanze	Omezení
Příbuzná	Rozšíření nabídky specializovaných, doplňkových prvků – odpočinkové místnosti, kuchyně, meeting roomy, aj.	Eliminace zastaralých nábytkových řad, zrušení prodeje školního nábytku.
Nepříbuzná	Zavedení prodeje nového výrobku a založení nové divize – Podlahové materiály.	XXX

Tabulka 13 Příbuzné a nepříbuzné varianty diverzifikace

V rámci příbuzné diverzifikace by bylo dosahováno prodejní synergie – dodávka nábytku do kanceláří či škol a k tomu dodávka speciálních prvků, dle specifikace

a přání zákazníka. Tyto výrobky a služby jsou pro stejné zákazníky, mají stejné distribuční kanály i reklamu, totožný proces technického rozvoje projekce a vychází z podobné výroby. Tato varianta má za cíl i upoutat pozornost a využít tvůrčí energie a nápadů zkušených projektových manažerů, kteří hledají osobní rozvoj a změnu.

Nepříbuzná varianta expanze by znamenala vývoj a prodej úplně nového produktu a založení nové divize. Společnost by mohla rozšířit svůj okruh působnosti na podlahové krytiny s názvem divize Podlahové materiály. Tato divize by fungovala samostatně s odlišnými distribučními kanály, jelikož prodej by vyžadoval i jiné marketingové prvky.

4.5.6 Ofenzivní či defenzivní strategie

Společnost XYZ a.s. používá ofenzivní strategii při tvorbě nabídky pro nového zákazníka. Chtěný trend je vždy to, aby nabídka vždy obsahovala vždy něco navíc, co se nebere jako samozřejmost (většinou se jedná o službu, která byla nabídnuta v kontextu s tím, co zákazník provozuje a tím pádem se pro nikoho jiného nehodí). Např. užití určitého produktu od dodavatele, který je současně zákazníkem našeho zákazníka.

Ofenzivně společnost přistupuje i k vývoji výrobků, kdy se snaží stále vyvíjet nové výrobky, oslovovat a zkoušet nové dodavatele se zajímavými výrobky, které mohou použít do zakázky. Ofenzivní je také přístup k výrobě nových, extravagantních výrobků, kdy se chopí každé příležitosti, která se nabízí a nejen až přijde požadavek zákazníka.

V rámci firemní strategie nyní podnik užívá defenzivní strategii. Vlastníci, tedy strategové reagují na okolnosti ex-post, až na tlaky okolí a protože cítí, že přichází o svou pozici na trhu.

4.6 Konkurenční strategie

Výběr strategie je náročným rozhodovacím procesem, kdy dochází postupným odstraňováním možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, jež dává záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. Jako nejvýznamnější strategické cíle, které podnik potřebuje dosáhnout je: dosažení větších tržeb firmy,

zlepšení kondice dodavatelů a vylepšení pozice na trhu. Dle těchto požadavků jsem seřadila varianty strategií od nejvýznamnější po méně významné.

1. Externí expanze – příbuzná (akvizice společnosti D1 s.r.o.)
2. Interní expanze (nový produkt „V práci se budete cítit jako doma“)
3. Expanze nepříbuzná
4. Interní stabilita
5. Omezení

Z předložených návrhů by se představenstvo či vrcholový management měl rozhodnout, jestli vyberou budoucí strategii dle mého doporučení a poté zajistit její realizaci. Dle mého mínění postoje managementu k riziku bych tipovala, že bude zvolena střední cesta mezi externí a interní expanzí. Managementu vnímá riziko jako součástí života a jeho určitou úroveň považují za přijatelnou, proto by zvolená strategie měla obsahovat rovnováhu mezi vysoce rizikovými projekty a málo rizikovými projekty. Proto kombinace expanze na zahraniční trhy, která je vysoce riziková z důvodu neznalosti trhu, s expanzí interní, jež se soustředí na nové výrobky a trhy ve známém prostředí, bude pro management firmy tou pravou strategií.

Dle odborné literatury týkající se strategického řízení návrhy strategie posoudím dle tří kritérií:

- Vhodnosti
- Přijatelnosti
- Uskutečnitelnosti

4.6.1 Vhodnost strategie

- Maximální využití silných stránek.

Na výše vybraném způsobu konkurenční strategie se budou podílet prakticky všechny vyjmenované silné stránky společnosti. Zaměření na tržní výklenek bude ještě více posílen tím, že společnost bude nabízet vysoce designové produkty zaměřené a související se sloganem „v práci se budete cítit jako doma“. Dobrá základna zákazníků bude posílena tím, že těchto stávajícím zákazníkům bude nabídnut doplňující produkt

jako služba navíc a nyní zákazník nebude muset hledat dalšího dodavatele. Strategie bude rozšiřovat a podporovat profesionalitu, úroveň vzdělanosti a fantasii zaměstnanců.

- Odstranění slabých stránek

Závislost na dodavatelích -> koupení dodavatele.

Nízké investice do reklamy -> zacílení na konkrétní produkt – „v práci se cítíte jako doma“.

Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců -> zavedení nové personální politiky.

Dlouhé dodací termíny -> větší specializace na produkt a tím zdůvodnění delších dodacích termínů.

- Využití příležitostí

Zmenšení překážek na zahraniční trhy -> založení evropské společnosti.

Spolupráce s novými developery -> prestižní reference.

Potřeba nových pracovních míst -> interiér s přidanou hodnotou.

Nové, designové produkty -> standardní součást interiéru.

Proniknutí na nové trhy -> výměna zkušeností se zahraničím.

- Eliminace hrozeb

Cenové války konkurence -> zaměření na speciální produkt.

Navyšování cen od dodavatelů -> speciální produkt je vzácný, tedy dražší.

Platební morálka zákazníků -> spolupráce s finančními institucemi (pojištění zakázek).

Vstup nové konkurence na trh -> rychlejší obsazení trhu se speciálním produktem.

Personální změny -> nový systém školení HR.

Finanční náročnost nové výrobní linky -> nedá se eliminovat.

Neznalost jazyka -> nová školení.

4.6.2 Přijatelnost strategie

Přijatelnost strategie značí, že vybraná konkurenční strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující stakeholders:

- Zákazníci – zákazníkům firma XYZ a.s. nabídne ještě lepší a komplexnější služby, než nabízela doposud.
- Vlastníci – díky snížení výrobních nákladů a proniknutí na nové trhy je vidina vyšších zisků.
- Management a ostatní pracovníci firmy – vyšší tržby a spokojenější zákazníci značí vyšší provize pro pracovníky firmy.
- Stát – vyšší tržby také znamenají vyšší daňové odvody.
- Banky – pro uskutečnitelnost této strategie bude potřeba úvěru, z čehož banka bude profitovat.
- Obchodní partneři – plánované zvýšení prodeje společnost XYZ a.s. znamená i zvýšení prodeje obchodních partnerů, kteří pro tuto společnost zboží dodávají.

4.6.3 Uskutečnitelnost strategie

Pro realizaci této strategie je nutné získání úvěru v dostatečné výši k provedení odkupu výroby dodavatele D1 s.r.o. Zadlužení firmy je velmi riskantní část strategie, ovšem je predikováno ovlivnění výroby v době sezónní špičky a bude tedy možné ovlivnit výrobu pro maximální využití, což doposud bylo nemožné a snižovalo to příjmy a možnosti společnosti. Vlastníci této firmy již nemají zájem pokračovat v podnikatelské činnosti.

Pro zaměstnance se realizací strategie příliš nezmění, dokonce jim práce bude usnadněna. Společnost XYZ a.s. a D1 s.r.o. spolupracují již mnoho let a lidé pracující v těchto společnostech se znají, takže spolupráce se společným cílem bude s uskutečněním nové strategie o mnoho snadnější.

Nejtěžším článkem této strategie je získání bankovního úvěru. Firma dosáhne na úvěr 35 milionů z bankovní instituce s úrokovou sazbou od 1,8 – 2,2 % s fixací na 6 let. Návratnost investice by teda měla splňovat podmínku do 6ti let.

4.6.3.1 Akvizice se společností D1 s.r.o.

Pro odkoupení práv společnosti D1 s.r.o. společnost XYZ a.s. potřebuje obnos 20 mil Kč. Celkovou velikostí úvěru 20 mil. Kč a úroků ve výši 0,4 mil se společnost zadluží v celkové výši 20,4 mil Kč, ovšem tato částka bude do společnosti navracena ze zisků společnosti D1 s.r.o. a díky efektivnějšímu způsobu fungování výroby a spolehlivým dodávkám.

Na základě odhadu plánovaných zisků společnosti D1 s.r.o. a metody doby návratnosti investice byla vypočítána doba navrácení finančních prostředků této investice na dobu 6ti let. Tyto zisky se budou zvyšovat, jelikož v dané firmě bude vyráběna většina produkce nábytku firmy XYZ a.s. a společně s know how společnosti XYZ a.s. budou zvýšeny prodeje i v Německu.

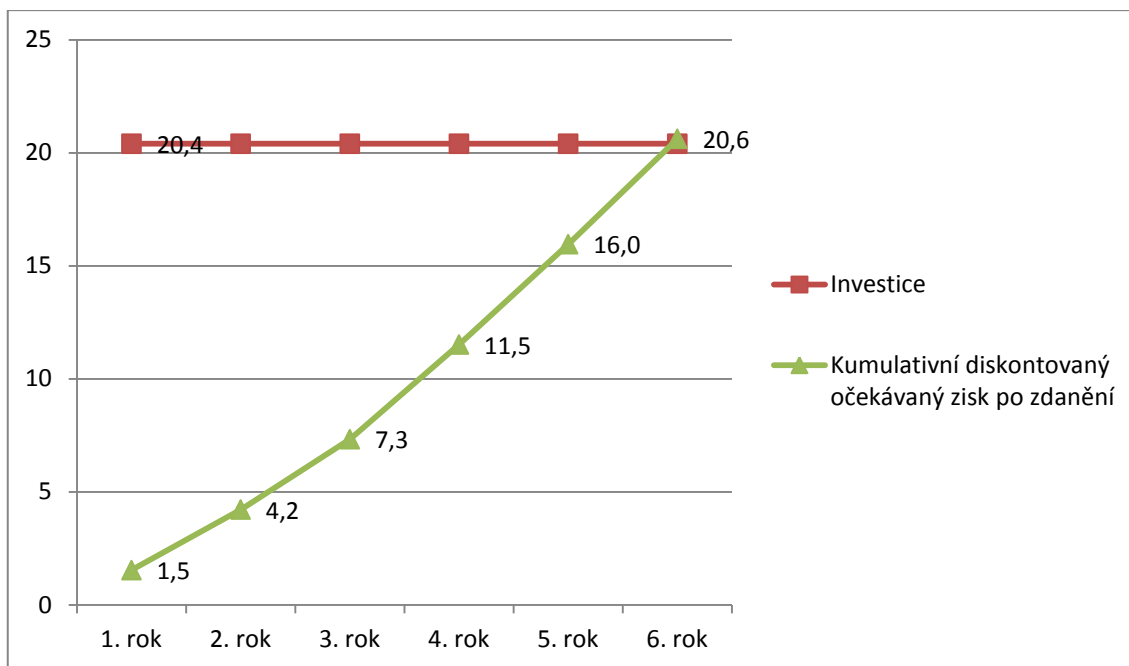
$$\text{Diskontované cash flow} = \text{cash flow} / (1 + i)^n \text{ }^{75}$$

Rok	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok	5.rok	6.rok
Očekávaný zisk po zdanění	1,6 mil	2,9 mil	3,5 mil	4,9 mil	5,4 mil	5,9
Diskontovaný zisk $i=0,04$	1,53	2,68	3,11	4,19	4,44	4,67
Investice	20,4 mil					

Tabulka 14 Predikce očekávaného zisku po zdanění firmy D1 s.r.o. ⁷⁶

⁷⁵ Valach, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování* (s.142)

⁷⁶ Obchodní rejstřík – Výroční zpráva D1 s.r.o., www.or.justice.cz[online]



Obrázek 2 Doba návratnosti investice

Sečtením diskontovaných zisků po zdanění je získána částka původní investice. Tato částka bude navracena za dobu 6 let. Dle odborného odhadu je akvizice vyčíslena na 20 mil Kč, takže 15 mil Kč je ještě k dispozici a nejlepším využitím těchto financí shledávám vystavení nového skladu vedle výroby.

4.6.3.2 Výstavba nové haly skladu

Další vhodnou investicí je výstavba skladu ihned vedle výrobní jednotky. Takto bude zajištěna lepší využitelnost a efektivita fungování skladu, jelikož nynější sklad v Křimicích, který je z historických důvodů rozdělen do dvou pater, nedostačuje. Náklady na tuto realizaci jsou odhadovány na 15,3 mil. Kč včetně úroků, ovšem takto budou ušetřeny náklady na pronájem nynějšího skladu a dále náklady na dopravu. Náklady na dopravu představují náklady skryté v dopravě komponentů, které se dováží k dodavateli potřebné pro výrobu nábytku. Další ušetřené náklady na dopravu jsou v případech, kdy v rámci závozu na zakázku jsou většinou nakládány komponenty ve skladě v Křimicích, dále nábytek ve výrobě v Chotíkově a pokračuje na místo realizace.

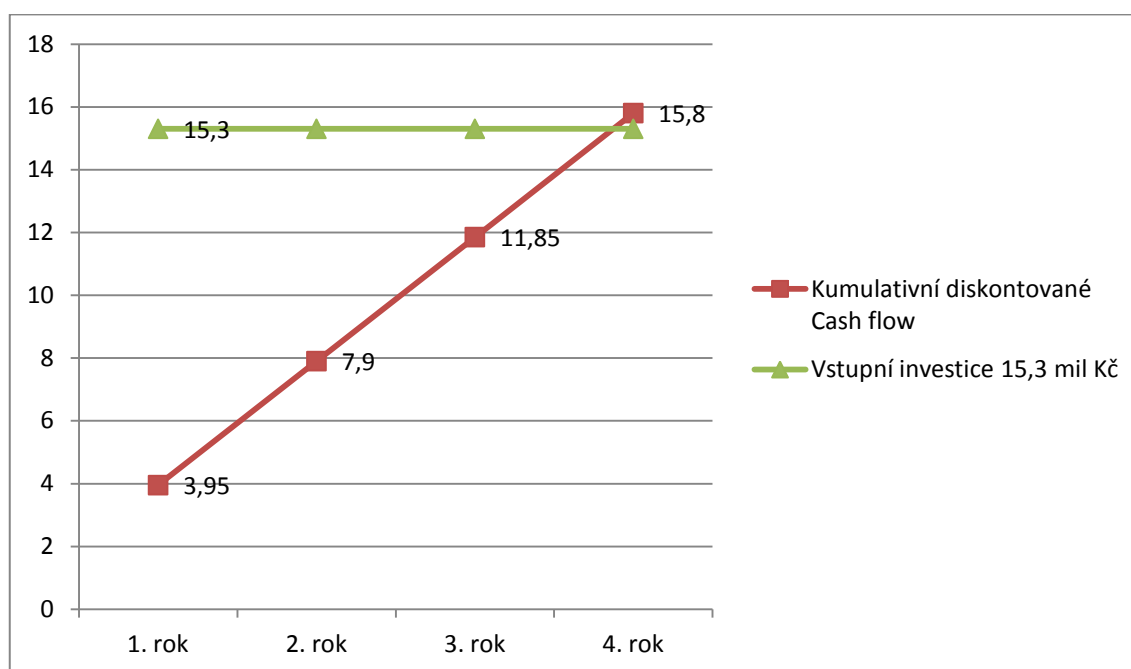
Díky postavení nového skladu budou ušetřeny tyto náklady:

- 1,25 mil za pronájem skladu

- cca o 1,2 mil snížení nákladů na dopravu
- cca 0,5 mil ušetřeno optimalizací nákladů mezd
- 0,5 mil ušetřeno lepší efektivitou a rychlostí využívání skladu
- jedná se o 5 odpisovou skupinu – $15\,000\,000 / 30 \text{ let} = 500\,000 \text{ Kč/rok}$

Rok	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
Cash flow	3,95 mil	3,95 mil	3,95 mil	3,95 mil
Diskontovaný cash flow	3,65	3,65	4,44	3,38
Investice	15,3 mil			

Tabulka 15 Odhad cash flow plynoucí z výstavby nového, vlastního skladu



Obrázek 3 Doba návratnosti investice výstavby skladu

Doba návratnosti investice je odhadnuta do 4 let. Tato doba je vypočítána na základě diskontovaných ušetřených nákladů plynoucí z realizace investice.

4.6.4 Vyhodnocení konkurenční strategie podle Porterova konkurenčního prostředí

1. Sníží se vyjednávací pozice zákazníka?

Ne a ani to nebylo cílem strategie.

2. Sníží se vyjednávací pozice dodavatele?

Ano, a to významně. V rámci externí expanze dojde k nákupu většinového podílu ve výrobě dodavatele a tím ke změně hlasovacích práv ve prospěch firmy.

6. Zvyšují se bariéry vstupu do odvětví?

Ano, zamýšlený produkt tvoří kompletní celek interiéru, který se skládá s dílčích prvků, které na sebe logicky navazují.

7. Snižuje se hrozba substitutů?

Ano, a to významně. Vybraný produkt – navržený interier byl zvolen na základě fundamentálního rozhodnutí zákazníka.

8. Zlepší se postavení společnosti vůči konkurentům?

Ano, a to významně. Vytvořený produkt je tvořen z významné části vlastním know how, které je velmi těžko přenositelné a tím pádem jedinečné. Dále lze daný produkt zrealizovat většinou jen jedním způsobem, aby se dosáhlo tížené efektivity. To vyžaduje vysokou míru profesionality.

4.7 Plán implementace, realizace strategie

Veškerou dokumentaci a vyjednávání bude mít na starosti majitelé firmy – konkrétně finanční ředitel a obchodní ředitelka. Požadované náklady na převod veškerých obchodních podílů jsou odborným odhadem vyčísleny na 20 mil. Kč. Tato informace byla získána konzultací s vrcholovým managementem firmy a zdrojem tohoto finančního obnosu bude bankovní úvěr, který je ochotna bankovní instituce poskytnout.

Spojením sil těchto dvou firem vznikne silný hráč na trhu. Společně mohou pracovat na vytváření nabídky a marketingové kampaně: „V práci se budete cítit jako doma“ – společnost D1 s.r.o. disponuje odborníky ve výrobní části a společnost XYZ a.s. nabízí zase specialisty projektanty, kteří se vyznají v módních trendech designu nábytku a konstrukci nábytku.

Dalším doporučením je přesun skladu společnosti XYZ a.s. a vybudování nové haly ihned vedle výroby společnosti D1 s.r.o. Výstavba nové haly musí proběhnout v co nejkratším termínu, aby výhody této investice mohly co nejdříve fungovat. Přesunem a rozložením manipulačních jednotek se zbožím bude pověřen vedoucí skladu, který má mnoholeté zkušenosti s vedením skladu. Novým skladem bude zefektivněno fungování příjmu zboží, skladování a jeho expedice a tímto ušetřeno mnoho finančních prostředků.

Po zajištění sjednocení postupů a plynulého fungování těchto společností bok po boku, je zamýšlen vstup firmy XYZ a.s. na německý trh, kterém společnost D1 s.r.o. již operuje. Společnost D1 s.r.o. doposud exportovala do zahraničí $\frac{3}{4}$ veškeré produkce, takže základna stálých zákazníků je již vytvořena a nyní jim bude nabídnuta nová produktová řada „V práci se budete cítit jako doma“.

5 Zhodnocení návrhu

Společnost XYZ a.s. doposud neměla žádnou jasně definovanou strategii do budoucna a veškeré kroky byly prováděny na základě intuice majitelů firmy. Nyní, když minulý rok tržby společnosti klesly, problémy s dodavateli začínají být neúnosné a konkurence je čím dál agresivnější, je potřeba důkladně se zamyslet nad budoucí jasnou strategií této firmy. Na základě analýzy navrhuji strategii akvizice s dodavatelskou firmou D1 s.r.o., přestěhování skladu a proniknutí na německý trh, je sice riziková z důvodu velkého zadlužení, ale vyřeší tím veškeré hrozby a problémy, které vyplývají ze SWOT analýzy. Akvizice právě s touto společností byla zvolena z několika důvodů. Dlouholeté obchodní partnerství mezi těmito firmami vytvořilo mnoho vazeb, které při zamýšleném spojení budou ku prospěchu – nejen spojení sil a znalostí odborníků z těchto dvou společností ve výsledku vytvoří velkou konkurenční výhodu společnosti, a vyřeší také problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Strategicky výhodná poloha výroby a nově vybudovaného skladu sníží náklady na dopravu a zefektivní fungování spolupráce těchto firem. Poloha skladu je výhodná v rámci zásobování v rámci České republiky a kamiony se velmi jednoduše dostanou i do Německa.

Společnost XYZ a.s. se chce v budoucích letech zaměřit na zvýšení zisku, což by zavedení této strategie mělo zaručit. Zvýšení zisku společnost dosáhne díky zaměření se na vysoce designové prvky a zacílení na konkrétní produkt „V práci se budete cítit jako doma“, což bude časem nabízeno i v zahraničí. Proniknutí na zahraniční trhy bylo dalším záměrem managementu, což akvizicí s firmou D1 s.r.o. bude zajištěno.

Aplikací této strategie bude snížena vyjednávací síla dodavatelů a eliminována jejich nedostatečná spolehlivost, na které se společnost při realizaci zakázek musí stoprocentně spolehnout, což doposud bylo obrovským problémem a z tohoto důvodu se společnost nemohla rozvíjet. Zamýšlený produkt tvoří kompletní celek interiéru, který se skládá s dílčích prvků, které na sebe logicky navazují, a tím se sníží hrozba substitutů alepší se postavení společnosti vůči konkurenci, jelikož nabízený produkt je tvořen z významné části vlastním know how, které je velmi těžko přenositelné a tím pádem jedinečné. To vyžaduje vysokou míru profesionality.

Využití vybrané strategie považují za velkou příležitost pro společnost XYZ a.s. Pole působnosti společnosti se rozšíří a nabídne nové možnosti získání zákazníků a vstup na nové trhy. Kombinaci vysoce rizikové a méně rizikové strategie považují za vhodně zvolenou variantu z důvodu postoje managementu k riziku. Zaměstnanci a veškerí stakeholders z okolí společnosti mohou být pyšní na to, že mohou spolupracovat s takovouto stabilní a prosperující společností. Tento návrh by měl do budoucna napomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XYZ a.s.

6 Závěr

Strategická analýza společnosti XYZ a.s. byla provedená dle osvědčených a známých metod. Tyto postupy a veškeré potřebné informace byly získány z doporučené literatury, webových stránek a konzultací s vedením analyzované společnosti. Na základě strategické analýzy okolního a vnitřního prostředí firmy, očekávání rozhodujících stakeholders a analýzy formou SWOT jsem formulovala několik možných návrhů konkurenční strategie firmy. Jednotlivé varianty alternativ návrhů strategií jsem posoudila a dle vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti, a vybrala jsem optimální strategii. Jako nejvýznamnější strategické cíle, které podnik potřebuje dosáhnout je: dosažení větších zisků, zlepšení kondice dodavatelů a vylepšení pozice na trhu. Vybraná strategie, splňující veškeré tyto požadavky je kombinace interní a externí expanze - akvizice s dodavatelskou společností D1 s.r.o. a propagace nového produktu a služby „V práci se budete cítit jako doma“. Tato varianta strategie je synergická s cíli společnosti a maximálně využívá silných stránek a příležitostí, eliminuje hrozby a odstraňuje slabé stránky společnosti. Z analýzy konkurentů jsem zhodnotila, že kroky konkurence se spolu s kroky společnosti XYZ a.s. nekříží.

Je důležité, aby společnost neztratila přehled o konkurenci. Díky tomu se bude schopna dynamicky rozvíjet a vždy adekvátně reagovat a odrážet případné hrozby. V budoucnu lze předpokládat určité posílení pozice a to v důsledku lepší efektivity vyplývající z dlouhodobě získaných zkušeností, ovlivnění chodu výroby přes kapitálovou účast a tím i zvýšení kvality výrobků, eliminaci možných substitutů a vývojem nových výrobků a časem i expanze na zahraniční trhy.

Z důvodu utajení informací, údajů a dat byly konkrétní hodnoty, jména a data změněny na žádost obchodní společnosti, ve které byla diplomová práce zpracována.

7 Použitá literatura a zdroje

Knihy

KEŘKOVSKÝ, VYLYPĚL, *Strategické řízení, teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck v Praze, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

DOSTÁL, Vladimír, Jaroslav LOUBAL a František BARTES. *Hodnotové inženýrství: cesta k dosažení komerčně úspěšného výrobku*. Ostrava: Key Publishing, 2009. Monografie. ISBN 978-80-7418-003-3

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2

GRÜNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-587-5 str. 59

VALACH, J., *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, Praha: Ekopress, 2006, ISBN 978-80-86929-71-2

KISINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza – krok za krokem*. 2. vydání. Praha : C. H. Beck, 2008 ISBN 978-80-7179-713-5

KOTLER, P. a KELLER K. L. *Marketing management* 12. Vyd. Praha:Grada Publishing, a.s. 2007, ISBN 978-80-247-1359-5

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. x 101 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071794228.

MCCARTHY, E. J. *Basic marketing: a managerial approach* (10. rozšířené vydání). 1990. Vlastní překlad.

KOTLER, P. *The New Competition: What Theory Didn't Tell You About Marketing*. New York: Prentie Hall, 1985. ISBN 978-0136120780

Elektronické zdroje:

XYZ. *Environment* [online]. [cit. 10-1-2017]. Dostupné z: <http://www.xyz.cz/enviroment.html>

OBCHODNÍ REJSTRÍK FIREM. Předmět podnikání [online]. [cit. 14-5-2017]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/29030684/my-dva-group-as/>

EET, Zákon o evidenci tržeb: harmonogram zavedení [online]. [cit. 14-5-2017]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/cz/od-kdy>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI – JUSTICE. Sbírka listin D1 s.r.o. [online]. [cit. 14-5-2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=527479>

FINANALYSIS. Finanční analýza firmy, [online]. [cit. 14-5-2017]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

BUSINESSVIZE. Ukazatelé likvidity, [online]. [cit. 20-4-2017]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

MANAGEMENTMANIA. SWOT analýza. [online]. [cit. 23-1-2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

EUR-LEX.EUROPA. Shrnutí právních předpisů EU. [online]. [cit. 22-10-2016]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/browse/summaries.html?locale=cs>

CNB. Aktuální prognóza ČNB. [online]. [cit. 3-11-2016]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#inflace

CNB. Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání.[online].[cit.22-12-2016] . Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/161222_prohlaseni.html

FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY. Pohotová likvidita [online]. [cit. 3-5-2017]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Likvidita/Pohotova-likvidita.htm>

MANAGEMENTMANIA. Rentabilita aktiv (ROA). [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>

MANAGEMENTMANIA. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE). [online]. [cit. 2016-10-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>

BUSINESSINFO. *Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku* [online]. [cit. 7-5-2017] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik-2826.html#!&chapter=1>

CZSO. *Míra inflace ČR v listopadu 2016* [online]. [cit. 7-5-2017] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/mira-inflace-v-cr-v-listopadu-2016>

NOVINKY. *Nezaměstnanost klesla na 6,3 %, volných míst je nejvíc od roku 2008* [online]. [cit. 2-5-2017] Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/396989-nezamestnanost-klesla-na-6-3-procenta-volnych-mist-je-nejvic-od-roku-2008.html>

KURZY. *Kurz EUR/CZK* [online]. [cit. 2-5-2017] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

8 Seznam obrázků, grafů, tabulek

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Vývoj HDP v ČR	35
Obrázek 5 Doba návratnosti investice	78
Obrázek 6 Doba návratnosti investice výstavby skladu	79

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Vývoj tržeb XYZ a.s.	14
Tabulka 2 Interní a externí varianty strategického rozvoje	32
Tabulka 3 Vývoj ukazatele ROA	54
Tabulka 4 Vývoj ukazatele ROE	55
Tabulka 5 Likvidita běžná	56
Tabulka 6 Likvidita pohotová	57
Tabulka 7 Obrat zásob	57
Tabulka 8 Zadluženost XYZ a.s. v %	58
Tabulka 9 Matice SWOT	61
Tabulka 10 Výhody a nevýhody možných alternativ prodeje nábytku	69
Tabulka 11 Možné varianty externí expanze firmy XYZ a.s.	70
Tabulka 12 Možné varianty joint ventures	71
Tabulka 13 Příbuzné a nepříbuzné varianty diverzifikace.....	72
Tabulka 14 Predikce očekávaného zisku po zdanění firmy D1 s.r.o.	77
Tabulka 15 Odhad cash flow plynoucí z výstavby nového, vlastního skladu	79
Tabulka 16 Výpočet doby návratnosti investice akvizice	89
Tabulka 17 Výpočet doby návratnosti investice výstavby haly	89

9 Přílohy

	Očekávaný zisk po zdanění	Kumulativní diskontovaný očekávaný zisk po zdanění	Investice
1. rok	1,6	1,5	20,4
2. rok	2,9	4,2	
3. rok	3,5	7,3	
4. rok	4,9	11,5	
5. rok	5,4	16,0	
6. rok	5,9	20,6	

Tabulka 16 Výpočet doby návratnosti investice akvizice

	Cash Flow	Kumulativní diskontované Cash flow	Vstupní investice 15,3 mil Kč
1. rok	3,95	3,95	15,3
2. rok	3,95	7,9	
3. rok	3,95	11,85	
4. rok	3,95	15,8	

Tabulka 17 Výpočet doby návratnosti investice výstavby haly

